



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EXPANSÃO DE
UMA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA**

CARLOS RUI DIAS RIBEIRINHA

SETEMBRO – 2016



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EXPANSÃO DE
UMA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA**

CARLOS RUI DIAS RIBEIRINHA

ORIENTADORES

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

SETEMBRO – 2016

Resumo

Para Castrogiovanni (1996), o plano de negócios (PN) é um esforço de coletar a máxima informação possível sobre um sector e/ou oportunidade negócio. Cumprindo com essa finalidade, este PN tem como objetivo o estudo da viabilidade financeira de uma expansão de uma associação desportiva, a Associação Desportiva Marista (ADM) através de um investimento na construção de uma cobertura de campos exteriores. Esta expansão pretende aumentar o número de sócios e sócios-atletas na ADM de forma a potencializar a sua ação quer na comunidade educativa quer na comunidade de São Domingos de Benfica. Este projeto teve como modelo de organização, o modelo de Harvard (2007) complementado com uma análise de sensibilidade ao preço e à procura. Para suportar os *numerus clausus* de procura estabelecidos, os fatores críticos de sucesso e a intenção de compra dos novos serviços foi elaborado e implementado um inquérito a Encarregados de Educação (EE) do Externato Marista de Lisboa (EML) e a ex-alunos do EML.

O projeto demonstrou ser financeiramente viável, tendo como período de recuperação de investimento cerca de cinco anos.

Palavras chave: Plano de negócios, associação desportiva, investimento, expansão.

Abstract

For Castrogiovanni (1996), the business plan (BP) is an effort to collect the maximum of information about a sector or a business opportunity. To fulfill that finality, this BP has the goal of studying the financial viability for a Sports Association, Associação Desportiva Marista (ADM), expansion by a construction of the cover on the exterior sports fields. This expansion intends to enhance the number of members and co-partners at ADM and to potentiate the action in the school and local community. This project had has the Harvard (2007) organization model complementing with a sensibility analysis to price and demand. To support the numbers of established demand, the critical factors and the intent of purchase to the new services, it was elaborate and implemented an inquiry to guardians and ex-students of EML.

This project has demonstrated to be financially viable, having an investment break-even point of five years.

Keywords: Business plan, sports association, investment, expansion.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nuno Crespo pela disponibilidade, profissionalismo, atenção e minuciosidade,

Ao Professor Doutor Pedro Verga Matos pela simpatia, disponibilidade, interesse e conhecimento,

À Direção do EML, em especial ao professor Luís Virtuoso, pela disponibilidade e apoio,

Ao grupo de trabalho da Associação Desportiva Marista,

Aos colegas, mas sobretudo amigos, Tiago Carneiro, Pedro Almeida e Tiago Sousa.

Aos meus pais pelo constante apoio, amor, formação e motivação,

À ajuda preciosa, à companhia, à compreensão, às cedências e ao amor demonstrado por ti Cátia.

Índice Geral

Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral	iv
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	1
2.1. Plano de Negócios	1
2.1.1. Definição	1
2.1.2. Importância do Plano de Negócios	2
2.1.3. Características do Plano de Negócios	2
2.2. Terceiro Setor	3
2.2.1. Origem do Terceiro Setor.....	3
2.2.2. Definição	3
2.3. Associações Desportivas	4
3. METODOLOGIA.....	5
4. PLANO DE NEGÓCIOS	7
4.1. Sumário Executivo	7
4.2. Descrição do Negócio.....	7
4.3. Historial e promotores	8
4.4. Análise Ambiental	8
4.4.1. Análise Político-Legal.....	8
4.4.2. Análise da Envolvente Económica	10
4.4.3. Análise da Envolvente Ambiental.....	11
4.4.4. Análise da Envolvente Sócio-cultural.....	11
4.4.5. Análise da Envolvente Tecnológica.....	12
4.5. Análise Sectorial.....	12

4.5.1. Clubes desportivos.....	12
4.5.2. Análise das Atividades Desportivas	13
4.6. Análise Competitiva	14
4.6.1. Análise competitiva por modalidade	14
4.6.2. Modelo das 5 Forças de Porter.....	17
4.6.3. Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas.....	18
4.6.4. Objetivos estratégicos do projeto	18
4.7. Análise de Mercado	19
4.8. Plano de Marketing.....	20
4.8.1. Objetivos e estratégia	20
4.8.2. Análise SWOT.....	20
4.8.3. Matriz TOWS.....	21
4.8.4. Segmentação e público-alvo	21
4.8.5. Posicionamento	21
4.8.6. Marketing-Mix.....	22
4.8.6.1. Produto.....	22
4.8.6.2. Preço	23
4.8.6.3. Comunicação e Promoção	23
4.8.6.4. Pessoas.....	24
4.8.6.5. Processos	24
4.8.6.6. Evidência Física.....	25
4.9. Equipa de gestão	25
4.9.1. Recrutamento, Seleção; Formação, Contrato e Desempenho	26
4.9.2. Descritivo de funções e competências	26
4.9.3. Remunerações.....	26
4.9.4. Estrutura da Organização	27
4.10. Plano Operacional.....	27
4.10.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa	27
4.10.2. Localização, Layout e Equipamento	28
4.10.3. Modelo de Controlo e Gestão.....	28

4.11. Plano Financeiro	29
4.11.1. Pressupostos	29
4.11.2. Estimativa de procura	30
4.11.3. Fornecimento e serviços externos	30
4.11.4. Investimento inicial.....	31
4.11.5. Fundo de maneo	31
4.11.6. Demonstração de resultados	31
4.11.7. Mapa de Cash Flows.....	32
4.11.8. Avaliação	33
4.11.9. Ponto crítico	33
4.11.10. Indicadores	33
4.12. Análise de Risco	34
4.13. Calendarização.....	35
5. CONCLUSÕES	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	40

Índice de Tabelas

Tabela I: Metodologias de Implementação de um Plano de Negócios.....	6
Tabela II: Dados do Banco de Portugal Relativos ao CAE 9319	14
Tabela III: Dados do Banco de Portugal Relativos à Maturidade do CAE 9319	14
Tabela IV: Principais Concorrentes.....	15
Tabela V: Modelo das Cinco Forças de Porter.....	18
Tabela VI: Análise SWOT	20
Tabela VII: Matriz TOWS.....	21
Tabela VIII: Estimativa de Procura	30
Tabela IX: Fornecimentos e Serviços Externos	31
Tabela X: Demonstração de Resultados	32
Tabela XI: Mapa de Cash-Flows	32
Tabela XII: Ponto Crítico	33
Tabela XIII: Indicadores Económicos	34
Tabela XIV: Análise de Sensibilidade ao Preço e Procura	34
Tabela XV: Calendarização das Ações	35

Índice de Figuras

Figura 1: Contornos Atuais do Terceiro Sector em Portugal	4
Figura 2: Modelo Lógico dos Impactos Sociais do Desporto	5
Figura 3: Número Total de Clubes Entre 1996 e 2009	13
Figura 4: Programas de Apoio ao Movimento Desportivo entre 1996 e 2009	13
Figura 5: Mapa Comparativo de Concorrentes em Ginástica	15
Figura 6: Mapa Comparativo de Concorrentes em Futsal	16
Figura 7: Mapa Comparativo de Concorrentes em Voleibol	16
Figura 8: Mapa Comparativo de Concorrentes na Piscina	17
Figura 9: Posicionamento Estratégico da Adm	22
Figura 10: Mapa de Processos da ADM	25
Figura 11: Organograma da ADM	27
Figura 12: Modelo de Negócio da ADM (Canvas)	28
Figura 13 Balanced Scorecard da ADM	29

Lista de Abreviaturas

APA – Agência Portuguesa do Ambiente

ADM – Associação Desportiva Marista

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação de Atividade Económica

DR – Demonstração de Resultados

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EE – Encarregados de Educação

EML – Externato Marista de Lisboa

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

INE – Instituto Nacional de Estatística

PBP – *Payback Period*

PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

PN – Plano de Negócios

PNAAS – Plano Nacional de Ação Ambiente e Saúde

SWOT – *Strenghts, weaknessess, opportunities, threats*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atualizado Líquido

VN – Volume de Negócios

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a expansão de um clube desportivo, a Associação desportiva Marista (ADM).

A decisão de elaboração deste trabalho deve-se à identificação de uma oportunidade de potencialização desta Associação. A ADM tem vindo a crescer devido à aposta numa gestão mais profissionalizada e, segundo a Direção da mesma, necessita de potencializar os recursos humanos e financeiros que detém para uma concretização mais efetiva da sua missão. Assim, é fundamental a elaboração deste plano de negócios para enquadrar, planear e posteriormente implementar o projeto de cobertura dos espaços exteriores que permitam a abertura de novas modalidades e a potencialização do impacto da Associação sobre o contexto em que se insere.

Com objetivo último dessa elaboração procedeu-se ao estudo dos planos de negócio, e seu impacto nas organizações, e ao enquadramento de uma associação desportiva no contexto do terceiro setor.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Plano de Negócios

2.1.1. Definição

Para Ames (1989), Hindle (1997), Kahrs (1995), e Maitland, (1996), um plano de negócios é uma ferramenta fulcral para o início de qualquer negócio, sendo identificado como um documento escrito que relata o estado atual de uma organização e que descreve o futuro da mesma. Para Castrogiovanni (1996), é um esforço de coletar a máxima informação possível sobre um sector e/ou oportunidade negócio para que possa ser especificada a melhor maneira de viabilização da ideia e exploração da oportunidade.

No entanto, este valor não é uma questão consensual entre todos os autores, daí que diferentes amostras empíricas tenham sido estudadas para compreender, validar e justificar a pertinência de um plano de negócios antes de iniciar um negócio (Chwolka & Raith, 2012).

Muitos autores refutam a ideia da elaboração do plano de negócios ser um ato obrigatório, e até produtor, para o início e/ou desenvolvimento de um negócio. A necessidade de empenho em comportamentos e ações com resultados efetivos para o negócio tais como procurar novos clientes, estabelecer boas relações com os fornecedores (Honig & Karlsson, 2007), e até comprar instalações e equipamentos para que os investidores vejam o nível de comprometimento que os empreendedores estão perante o projeto (Delmar & Shane, 2003), são, para estes autores, atividades e comportamentos prioritários à execução de um PN, pois afirmam que estas ações detêm um nível de demonstração prático e de comprometimento perante o projeto muito mais

efetivo do que qualquer planeamento. Daí que cheguem mesmo a refutar totalmente a necessidade de realização de um plano de negócios

2.1.2. Importância do Plano de Negócios

No entanto Harvard (2007) refere que qualquer firma, quer seja para iniciar um novo negócio quer seja para expandir um negócio já existente, necessita de um plano de negócios para poder se adaptar e vingar no ambiente competitivo do mercado. O ambiente atual é cada vez mais competitivo e por isso mesmo o plano de negócios, para além de ser uma ferramenta fundamental, necessita de ser um documento aberto e em constante progresso. Segundo Cvert & March, (1963), o facto de um empreendedor já ter um plano traçado, leva a uma tomada de decisão mais rápida e eficaz, o que ao mesmo tempo se traduz numa maior capacidade de reação às mudanças do mercado. Para além disso, o processo de tomada de decisão é realizado com menos erro do que o processo de aprendizagem de “ensaio e erro” (Delmar & Shane, 2003). Ao mesmo tempo é uma oportunidade para se especializar no tema e debruçar-se de uma forma pormenorizada perante as diferentes ramificações que o negócio detém, conhecer o seu risco associado e ainda explorar novas oportunidades de negócio para a empresa (Castrogiovanni, 1996). Por vezes, o plano de negócios é confundido com algo que apenas necessita de ser elaborado para realizar uma candidatura a créditos e investimentos mas, tal como dito anteriormente, é bem mais que isso. Serve para (1) determinar os objetivos para o negócio; (2) definir a estratégia do negócio e as táticas operacionais para a concretização dos seus objetivos; (3) estabelecer uma base para a medição dos resultados do negócio; (4) servir de meio para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa e (5) identificar estratégias e alternativas viáveis (Mendonça, 2010). Daí advêm, segundo Delmar & Shane (2003), três grandes benefícios: (1) facilita a identificação de erros sem a necessidade de alocação de recursos; (2) providencia ferramentas para gerir a procura e a necessidade de fornecimentos sem um extremo consumo de recursos temporais; (3) o planeamento identifica passos concretos para atingir objetivos a médio e longo prazo de uma maneira mais efetiva. Assim, o PN descreve como encaixam as peças existentes no negócio, como se realiza a ligação entre as mesmas, quais as repercussões dessas ligações e será tanto mais bem-sucedido quanto melhor representar o “*added value*” perante as ideias de negócio concorrentes já existentes (Magreta, 2002).

Neste sentido, a estratégia e o plano de negócio estão intrinsecamente relacionados, isto é, o plano de negócios explica como e o que é que a empresa fará melhor que os seus concorrentes, sendo que, por definição, fazer melhor significa fazer diferente. Uma organização detém sucesso quando consegue realizar o que nenhum outro concorrente consegue e/ou de uma forma que nenhum outro consegue replicar (Magreta, 2002), permitindo-lhe assim obter reembolso do investimento a longo prazo (Porter, 1996).

2.1.3. Características do Plano de Negócios

Um plano de negócios pode ter diversas formas, desde um documento produzido de uma forma profissional até a um manuscrito. Em qualquer uma delas necessita de representar como a empresa se encontra, para onde se dirige e como irá ser gerida depois de alcançar os objetivos propostos (Ernst & Young, 1997). Existem diversas estruturas que podem ser adotadas para a elaboração de um plano de negócios, tendo cada uma delas

vantagens, desvantagens, características próprias e focos diferentes. No entanto, apesar dessas variações, todas as estruturas necessitam de deter uma descrição da oportunidade, do contexto, das pessoas (recursos humanos) e uma análise do risco e recompensa (Sahlman, 1997). No capítulo de metodologia irá apresentar-se uma tabela comparativa entre 5 metodologias de autores diferentes - Delloite & Touche (2003), Ernst & Young (2001), Harvard (2007), Kuratko & Audretsch (2009) e IAPMEI (2013).

2.2. Terceiro Setor

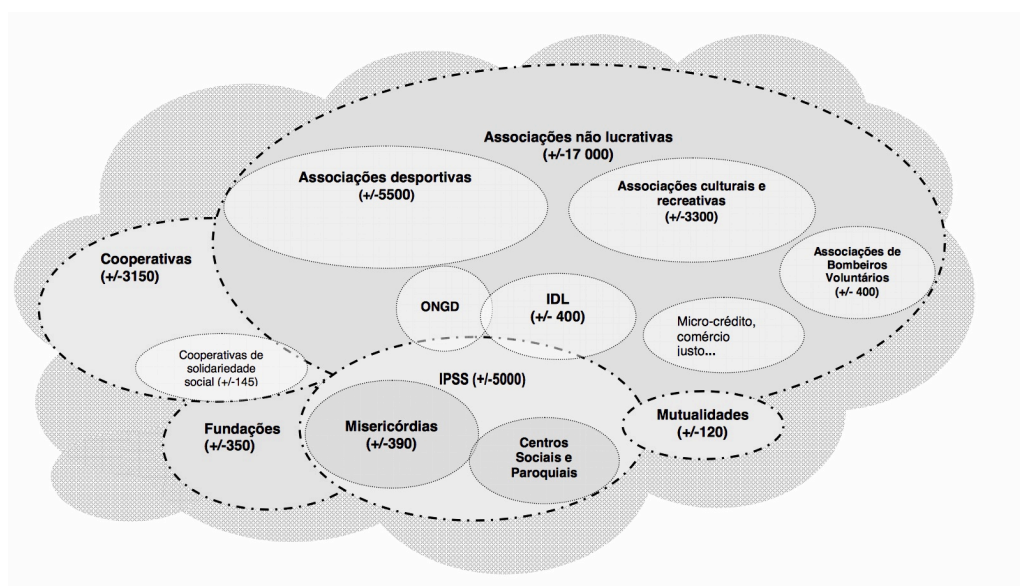
2.2.1. Origem do Terceiro Setor

O terceiro setor, como é atualmente designado, tem a sua criação nos séc. XX e XXI. No entanto, os primeiros movimentos associativos nasceram nos sécs. XVI e XVII com uma conotação, ou ligação direta, aos sectores políticos e religiosos. Ao longo da história, e especialmente em momentos marcantes como a Revolução Industrial e a II Guerra Mundial, foram fulcrais no desenvolvimento de uma política social de desenvolvimento comunitário, execução de atividades de assistência, apoio à sociedade, saúde, entre outros. Os desenvolvimentos, alterações e adaptações à sociedade têm sido constantes e atualmente servem, para além dos propósitos essenciais, outras necessidades da sociedade pelo que urgem diferentes desafios: (1) a renovação de estratégias de forma a preservar a sua identidade e valor; (2) garantir a responsabilidade financeira e sua transparência; (3) ampliar o apoio ao terceiro setor por parte de outros sectores privados e públicos e (4) promover a integração internacional das organizações respondendo a uma constante tendência para a globalização (Albuquerque, 2006).

2.2.2. Definição

O Terceiro setor “consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.” (Salvatore & Viltolini, 2004, p. 27). Assim sendo, são organizações que geralmente (1) são independentes do governo, (2) são conduzidos pelo valor ao invés de métricas financeiras, essencialmente gerados pelo verdadeiro desejo de atingir objetivos sociais e (3) reinvestem o resultado líquido do exercício na persecução dos objetivos da organização (HM Government, 2010). O terceiro setor é apenas uma designação recente que contempla o conceito da economia social (Quintão, 2011). Este conceito é expressado na sociedade por diferentes contornos que podem ser ilustrados através da figura em baixo.

FIGURA 1:
CONTORNOS ATUAIS DO TERCEIRO SECTOR EM PORTUGAL



Fonte: Quintão (2011).

2.3. Associações Desportivas

Tal como ilustrado na figura 1, uma das expressões do terceiro sector são as associações desportivas e que, segundo o artigo 26.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei n.º5/2007, de 15 de janeiro, as associações desportivas são “as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas”. Numa sociedade cada vez mais influenciada pelo mundo virtual, pelas crises sociais e por diversos comportamentos de desvio de jovens, as associações desportivas tornam-se num dos veículos principais de sociabilidade, integração social, construção de identidades e de oportunidades para melhorar os hábitos de estilo de vida saudável. “Arte, desporto e atividades de lazer... tem um papel no controlo da exclusão social. Podem ajudar no aumento da autoestima; construção de sentido de pertença de uma comunidade; aumentar interação social; melhorar a saúde e forma física; criar emprego e dar à juventude uma atividade com propósito com a intenção de reduzir a tentação de atos e comportamentos anti-sociais.” (Scottish Office, cit in Coalter, 2007).

FIGURA 2:
MODELO LÓGICO DOS IMPACTOS SOCIAIS DO DESPORTO



Fonte: Coalter (2007, pág. 20)

A emergência do terceiro setor, e em particular destas associações, a necessidade da sua profissionalização e potencialização de recursos, torna-se fulcral para uma concretização efetiva do seu propósito.

3. METODOLOGIA

Tal como revisto anteriormente, existem diversas metodologias que poderão ser implementadas para a organização de um plano de negócios. De seguida apresenta-se uma tabela comparativa com as 5 metodologias de autores diferentes - Delloite & Touche (2003), Ernst & Young (2001), Harvard (2007), Kuratko & Audretsch (2009) e IAPMEI (2013).

TABELA I:
METODOLOGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Delloite & Touche (2003)	Ernst & Young (2001)	Harvard (2007)	Kuratko & Audretsch (2009)	IAPMEI (2013)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	Conceito	Descrição do Negócio	Descrição do Negócio	Histórico da Companhia e/ou Promotores
Gestão e Organização	Produto/ Serviço	Análise Ambiental	Marketing	O mercado subjacente
Mercado e Concorrência	Análise de Marketing	Análise Sectorial	Operações	Nova ideia e seu posicionamento no mercado
Produto ou Serviço	Marketing e Vendas	Análise Competitiva	Equipa de Gestão	Projeto/Produto/ Ideia
Marketing e Vendas	Equipa de Gestão	Análise de Mercado	Informação Financeira	Estratégia comercial
Informação Financeira	Investimento	Plano de Marketing	Análise de Risco	Projeções financeiras
	Projeção Financeira	Plano Operacional	Estratégia	Gestão e controlo do negócio
	Risco Associado	Equipa de Gestão		Investimento necessário
	Plano de ação	Plano Financeiro		
	Alianças Estratégicas			

Fonte - Simões (2014, p.6)

Das cinco metodologias apresentadas, optei por seguir a metodologia de Harvard (2007) pois apresenta-se como a metodologia mais abrangente e detalhada. No entanto, irei acrescentar os seguintes capítulos: (1) Historial e promotores sugerido pela metodologia do IAPMEI (2013) devido ao plano de negócios ser relativo a uma associação desportiva já existente, (2) análise de risco sugerida pela metodologia de Kuratko & Audretsch (2009) porque “um dos maiores mitos sobre empreendedores é que são *risk seekers*. Todas as pessoas sãs pretendem evitar o risco” (Sahlman,1997, p.105), e (3) calendarização de forma a poder operacionalizar o projeto e obter um controlo das diferentes fases do projeto.

Relativamente à origem dos dados utilizados para a realização deste plano de negócios, irão ser utilizados dados primários e secundários. Os dados primários, foram obtidos através de um inquérito aos Encarregados de Educação (EE) dos alunos do EML e a ex-alunos do mesmo, com o intuito de inferir: (1) o interesse em novas modalidades da Associação Desportiva Marista (ADM), (2) o número de potenciais interessados em frequentar a ADM, (3) quais as atividades que poderão captar mais atletas para a ADM, (4) qual o valor diferenciador da ADM perante os restantes clubes, (5) o interesse na realização das atividades *indoor* no espaço exterior com cobertura, e (6) a sensibilidade ao preço relativamente às atividades no exterior. Relativamente aos dados secundários, os mesmos foram obtidos através do Banco de Dados do Banco de Portugal e Instituto Nacional de Estatística (INE).

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

A ADM é uma associação sem fins lucrativos, com Estatuto de utilidade Pública desportiva, que detém cerca de 500 atletas e 350 utentes ativos na piscina, em quatro modalidades : Futsal, Voleibol, Ginástica e Natação. A ADM detém diferentes públicos-alvo. Um primeiro relativo a alunos e seus Encarregados de Educação do EML, um segundo relativo a ex-alunos do EML, um terceiro relativo à população de S. Domingos de Benfica e um quarto relativo a outras entidades.

A sua constante procura , a atual sobrelotação nas diferentes modalidades e os resultados do estudo de mercado sustenta a necessidade de expansão e desenvolvimento da associação. A expansão da ADM consistirá na cobertura de 3.820 m² de espaço desportivo exterior, com a finalidade de abertura de três novas modalidades e um novo escalão de ginástica de formação. O projeto será liderado pelo Presidente da Direção da ADM, coadjuvado pelo autor do plano de negócios e secretário da Direção e por um responsável de manutenção e obras.

O investimento inicial para este projeto consistirá na aquisição e montagem da cobertura dos campos exteriores que, segundo o melhor orçamento apresentado, é de 180.000 euros. Este valor será financiado pela Província Marista de Compostela, a entidade patronal do EML, com o valor de 150.000€ e realizada a candidatura a um apoio ao associativismo desportivo da Câmara Municipal de Lisboa com o valor de 30.000€.

O valor atual líquido do projeto (VAL) calculado é de 60.902€ e a sua taxa interna de rentabilidade é de 8,91%, atingindo assim o PBP no 5.º ano de atividade.

4.2. Descrição do Negócio

A ADM é um projeto desportivo do EML. O EML contém cerca de 1.300 alunos, do Ensino Pré-Escolar ao Ensino Secundário, e a ADM surge como resposta ao excelente nível técnico e tático dos diferentes atletas ao nível das competições do Desporto Escolar. Assim, surge como uma extensão do seu projeto educativo tendo como objetivos a formação pessoal, inculcando os valores transmitidos pelo EML, e a formação desportiva através de uma competição regulada, regular e de qualidade, aliada a uma função social perante os jovens e a comunidade educativa.

A ADM torna-se assim, ao longo dos anos, uma referência para todos os alunos, e ex-alunos, que pretendem praticar desporto e demonstra um claro crescimento desde a sua fundação em 1994 até hoje, alicerçada na qualidade desportiva mas sobretudo na qualidade formativa dos atletas.

É na qualidade da formação pessoal que a ADM pretende distinguir-se de todos os outros clubes, focando-se numa educação e formação eclética dos atletas, investindo numa pedagogia da presença e de projetos académicos e sociais complementares.

Como tal, a missão desta associação desportiva passa por «educar através da atividade desportiva orientada, contribuindo para a preparação de todos os atletas, tendo em conta a sociedade atual, com os valores de superação, determinação, ética, solidariedade e compromisso.» E a sua visão é de «Satisfação dos nossos atletas, pais e comunidade educativa, através da oferta de ferramentas desportivas e de construção humana aliadas a serviços e apoios académicos de excelência.» Para a concretização desta missão, a ADM detém a exploração de:

1. um pavilhão gimnodesportivo, com 4 salas anexas para aluguer e lecionação de modalidades;
2. um complexo de piscinas composto por uma piscina de 25 metros e um tanque de aprendizagem de 10 metros;
3. 3 campos transversais de basquetebol exteriores;
4. um campo de futsal em betão no exterior;
5. uma caixa de areia para lançamento do peso e modalidades de salto.

Sendo a ADM uma extensão do projeto educativo do EML, e enquadrada com os recursos espaciais, descritos, deve deter uma preocupação básica de manutenção da qualidade pedagógica, de representação externa e de equilíbrio financeiro. Como tal, deve assumir-se como um clube de formação desportiva.

4.3. Historial e promotores

A ADM é principalmente orientada para um público de alunos e ex-alunos maristas (cerca de 95%), mas recebe atletas vindos do exterior (cerca de 5%). Neste momento contamos com cerca 320 atletas federados, existindo mais cerca de 180 alunos envolvidos em desporto não federado e cerca de 350 utentes ativos na piscina.

Este projeto desportivo teve o seu início no ano de 1994, com a modalidade de Voleibol. Era um clube com ligações ao EML, mas com gestão independente, acabando inclusive por ser gerida pela antiga secção de voleibol do Sport Lisboa e Benfica. Em setembro de 2001 a ADM passou a ser totalmente gerida pelo EML e a estar integrado também no seu Projeto Educativo. A 25 de fevereiro de 2002 passa a ser um clube reconhecido em Diário da República. Desde então a sua gestão passou a ser realizada diretamente pelo EML, encarando a ADM como uma necessidade para a continuação da prática desportiva federada, assegurando assim altos padrões de qualidade. Em 2014, a ADM retoma a gestão das suas atividades criando uma autonomia financeira e identidade fiscal própria, passando assim a ter contabilidade organizada, quotas de sócios e receitas próprias.

Na tabela do anexo I são apresentados os resultados desportivos de maior relevo.

4.4. Análise Ambiental

4.4.1. Análise Político-Legal

É de conhecimento geral que Portugal atravessa uma grave crise financeira acentuada pela recessão da economia mundial. Tal como assenta a Comissão Europeia (2016a, 2016b), persistem desequilíbrios

excessivos com enfoque na elevada dívida externa, na taxa de crédito vigente, na reestruturação da dívida empresarial, no âmbito fiscal e em aspetos do mercado de trabalho.

Tal como referem Alves et al. (2010), a educação trata-se de um setor determinante no processo de desenvolvimento/crescimento económico e social moderno. Neste sentido, visto o nosso sistema educativo transparecer diversas fragilidades comparativamente a outros países de economia avançada, torna-se indispensável traçar um ambiente institucional que promova o investimento dos cidadãos na educação. Exemplo de uma das lacunas é o facto de Portugal evidenciar um frágil desempenho na cooperação entre as universidades e o setor empresarial limitando as perspetivas de emprego dos licenciados e não potenciando a inovação (Comissão Europeia, 2016a).

Face ao exposto, num futuro dinamizador, urge o desenvolvimento congruente de políticas que assegurem um ambiente holístico onde o foco não se restrinja na política de educação, mas que abranja políticas do mercado de trabalho, imigração e fiscal (Alves et al., 2010).

Relativamente ao papel do setor desportivo na economia, este tem vindo a ganhar destaque. Em Portugal, a sua prática assume uma percentagem de pouca participação. Tal como evidenciam os estudos ao comprovar a existência de resultados positivos da prática desportiva na saúde e na segurança, o Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019) propõe a promoção do Desporto baseada numa perspetiva de Qualidade de Vida. Face ao exposto, importa investir, desde a formação na escola, progredindo transversalmente pelo movimento associativo com base nos clubes e federações e ampliando a prática desportiva em parceria ativa com as autarquias e as políticas da saúde, da educação, do ambiente, do turismo e do desenvolvimento e ordenamento do território.

O Programa Nacional de Reformas de Portugal evidencia medidas valiosas para impulsionar a competitividade e atenuar a dívida privada, tendo em conta a urgência de dinamizar o investimento e assegurar a sustentabilidade das finanças públicas. Com a aplicação íntegra e impetuosa das mesmas prevê-se que serão um grande auxílio para o país na correção do défice económico.

Com a confirmação da importância e do impacto das iniciativas de desenvolvimento local no desenvolvimento territorial há que reforçar também a adoção de estratégias territoriais verdadeiramente ancoradas no desenvolvimento local.

Permanecem, pois, os desafios políticos de:

1. Melhorar a produtividade e a competitividade externas com o intuito de colmatar e garantir a diminuição da dívida externa;
2. Restaurar posições financeiras mais equilibradas no setor privado para combater o elevado nível de endividamento melhorando o acesso ao financiamento de *start-ups* e Pequenas Médias Empresas (PME's);
3. Determinar e cumprir reestruturações associadas a uma disciplina orçamental propícias ao crescimento para que haja uma redução significativa da dívida das administrações públicas,

- evidenciando transparência e eficiência na contratação pública bem como incentivos na cooperação entre as universidades e o setor empresarial;
4. Recuperar o mercado de trabalho combatendo o desemprego com ajustes salariais tendo em conta a competitividade dos diferentes setores, reinserir os desempregados de longa duração e aperfeiçoar a articulação dos serviços de emprego e serviços sociais e dar ênfase aos contratos de carácter permanente (Comissão Europeia, 2016a, 2016b);
 5. Investir na oferta desportiva de proximidade por forma a garantir uma maior acessibilidade real dos cidadãos à prática do desporto e da atividade física bem como reabilitar e modernizar as infraestruturas desportivas públicas (República Portuguesa, 2015).

4.4.2. Análise da Envolvente Económica

Tal como regula o n.º 1 do artigo 104.º-C do Tratado de União Europeia, os seus Estados-membros “devem evitar défices orçamentais excessivos”. Assim, subsistem valores de referência, máximo de 3% para a relação entre o défice orçamental programado ou verificado e o Produto Interno Bruto (PIB) e de 60% para a dívida pública. Com o intuito de estabilização e disciplina orçamental surge o Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) (Marinheiro, 1998).

No combate à crise de sobre endividamento, em 2010, Portugal recorre a este programa. Estando o mundo em constante transformação, o percurso económico do país tem vindo a tentar ajustar estratégias para combater o défice. Tal como descrito no relatório da Comissão Europeia (2016a), no período de 2013 a 2015 observaram-se melhorias na atividade económica nacional mas entretanto subsistem indicadores para uma certa moderação da mesma que ainda nos remetem para um perfil de desequilíbrio macroeconómico. Ainda assim, no seu Programa de Estabilidade de 2016, o Governo prevê corrigir o défice para 2,2% do PIB em 2016 e que o rácio da dívida pública face ao PIB reduza para 124,8%. Contudo, após o incumprimento do prazo de 2015 para a correção do défice e uma dívida pública acima do valor limite de referência de 60% do PIB, o Conselho considera que o projeto de plano orçamental de 2016 corre o risco de não consumir as regras traçadas no PEC, facto que implicará a adoção de medidas adicionais para 2016 e 2017.

Também para o presente Plano de Negócios se destaca o facto de, tal como publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (2016), no período de 2010 a 2012, o desporto ter representado 1,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e 1,4% do emprego da economia portuguesa. Este valor torna o setor do Desporto tão importante como a "fabricação de produtos metálicos" (1,2%), atingindo valores superiores aos de "consultoria e programação informática" (1%), do "vestuário" (0,9%) e de "atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins" (0,8%). Também visto do prisma empregador, este representa 1,4% da mão-de-obra nacional, evidenciando o mesmo nível de postos de trabalho da "indústria da madeira, papel e cartão" (1,4%) e mais do que ramos de atividade como a já referida "consultoria e programação informática" (0,9%), "atividades imobiliárias" e "telecomunicações" (0,3%).

4.4.3. Análise da Envolvente Ambiental

De acordo com a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) (APA, 2016) as questões ambientais são governadas com base no Plano Nacional de Ação Ambiente e Saúde (PNAAS). Estando sob coordenação da APA e da Direção-Geral da Saúde este pretende melhorar as políticas de prevenção, controlo e redução de riscos para a saúde com origem em fatores ambientais, fomentando o conhecimento e a inovação e tendo em conta a participação comunitária. Com isto pressupõe os seguintes vetores de intervenção: Integração de informação e investigação aplicada; Prevenção, controlo e redução de riscos; Informação, sensibilização, formação e educação; Concertação de políticas e comunicação do risco; e Articulação com as iniciativas internacionais de ambiente e saúde. Estes vetores desdobram-se em 36 Ações Programáticas que se encontram concretizadas em Fichas de Projeto para os diferentes Domínios prioritários de intervenção: (1) água; (2) ar; (3) solo e sedimentos; (4) químicos; (5) alimentos; (6) ruído; (7) espaços construídos; (8) radiações; e (9) fenómenos meteorológicos.

O plano de negócios projetado inclui a edificação da cobertura dos campos exteriores. Como tal, há que ter em conta as condições utilitárias (aspetos como a impermeabilidade, leveza, isolamento térmico e acústico), estéticas (tal como a forma e o aspeto visual com a linha arquitetónica, dimensão dos elementos, textura e coloração) e económicas (designadamente o custo da solução adotada, durabilidade e fácil conservação dos elementos). Em termos técnicos propriamente ditos há que ter em conta tanto os fatores climáticos como o sistema de drenagem das águas pluviais e as diretrizes de áreas de permeáveis dos espaços impostas pela Câmara Municipal de Lisboa (Bauer, 1994).

4.4.4. Análise da Envolvente Sócio-cultural

Estima-se que Portugal possui cerca de 10.401.100 habitantes (4.940.800 homens e 5.460.200 mulheres). Face à conjuntura económico financeira nacional, com uma diminuição na taxa de natalidade e mortalidade, um aumento da esperança média de vida a rondar os 80 anos de idade e dos fluxos emigratórios, observa-se um crescente decréscimo da população que se apresenta tendencialmente envelhecida, com cerca de 19,9% dos habitantes com mais de 65 anos de idade. A maioria dos residentes portugueses estão localizados a Norte (3.621.785), segue-se a área metropolitana de Lisboa (2.494.179) e a zona Centro (2.263.992). No que respeita ao nível de escolaridade, o ensino superior abarca 17,1%, 19,9% o ensino secundário, 8,3% não tem nível de escolaridade e os restantes portugueses têm o ensino básico e primário (PORDATA, 2014). Relativamente aos hábitos de exercício físico e lazer, segundo Viseu et al. (2002), estima-se que 81,5% das pessoas detêm comportamentos sedentários e apenas 18,5% das pessoas praticam atividades físicas e desportivas dedicando-se ao exercício físico 1 a 3 vezes por semana. Constatação esta corroborada por Camões & Lopes (2008) pois defende que a proporção de indivíduos com baixos níveis de atividade física é elevada na população portuguesa. Ainda segundo Camões & Lopes (2008), existe uma correlação entre o nível de atividade e prática de exercício físico com a escolarização, sendo esta correlação positiva.

4.4.5. Análise da Envolvente Tecnológica

Tal como focado anteriormente, a educação também representa um papel determinante para que os trabalhadores aproveitem o aumento da procura por qualificações. Este está associado ao progresso tecnológico pois o seu desenvolvimento está intimamente ligado com as vantagens competitivas no âmbito da inovação e de um forte crescimento económico (Boletim Económico, 2015). Como resposta a todos os desafios sociais, económicos e ambientais do país, e numa postura aberta à modernização tecnológica, o Governo considera a inovação uma prioridade. Como tal, este tem incentivado as empresas tanto financeira como fiscalmente o que provoca no atual consumidor de tecnologia um maior grau no nível de exigência e, consequentemente, um mercado cada vez mais competitivo.

De acordo com a International Data Corporation (IDC, 2015), a célere transformação tecnológica, tem como base quatro pilares elementares: a Mobilidade, os serviços Cloud, as Tecnologias Sociais, e o *Big Data*. Neste sentido, estes possibilitam às organizações obter ganhos de competitividade superiores e principalmente contactar e evidenciar-se no mercado através das plataformas virtuais. A sociedade atual encontra-se assim mais receptiva às campanhas digitais e às plataformas sociais do que às campanhas tradicionais. Assim, todas as empresas e associações necessitam de acompanhar a tendência tecnológica de forma a ter planos de marketing digitais e uma efetiva presença no mundo virtual.

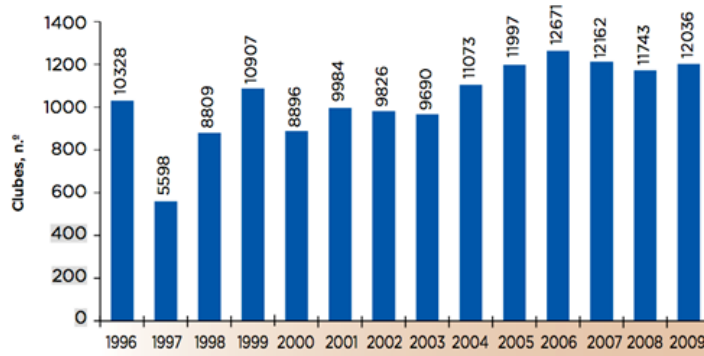
4.5. Análise Sectorial

Como o plano de negócios é relativo a um clube desportivo, é necessário caracterizar o sector dos clubes desportivos e das atividades desportivas.

4.5.1. Clubes desportivos

Os clubes “proporcionam a toda a população a possibilidade de praticar desporto a nível local, promovendo assim o conceito do “desporto para todos” e apoiando a geração de desportistas.” (Modelo Europeu de Desporto, 1998, p.3), São assim a base fundamental e operacional de um modelo que permite a organização de eventos desportivos e efetiva implementação de benefícios sociais. É assim importante considerar alguns aspetos relativos à evolução dos clubes desportivos na última década. Em Portugal, o número de clubes desportivos apresentou um crescimento até 2004 e uma posterior estabilização em 12 000 organizações até 2009.

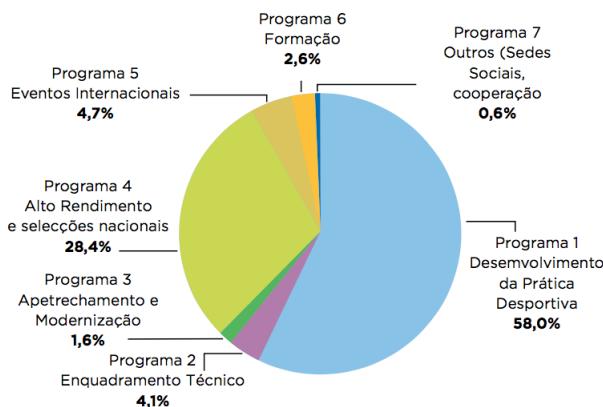
FIGURA 3:
NÚMERO TOTAL DE CLUBES ENTRE 1996 E 2009



Fonte : Sardinha (2011)

O Instituto de Desporto de Portugal, com vista à melhoria das condições de prática e de um aumento de *inputs* para o desporto federado, aumentou significativamente o seu investimento entre o período de 1996 e 2009, incidindo em diferentes sectores tais como (1) Desenvolvimento da prática desportiva – atividade operacional diária junto dos clubes desportivos; (2) Alto rendimento – seleções nacionais e preparação de atletas olímpicos; (3) Organização de eventos internacionais – com claras repercussões no investimento estrangeiro e na economia local portuguesa; (4) Formação de recursos humanos – formar treinadores e dirigentes para potencialização do impacto do investimento; (5) Apetrechamento e modernização de instalações e (6) Sedes sociais e cooperação internacional (Instituto Desporto Portugal, 2011).

FIGURA 4:
PROGRAMAS DE APOIO AO MOVIMENTO DESPORTIVO ENTRE 1996 E 2009



Fonte: Sardinha (2011)

4.5.2. Análise das Atividades Desportivas

Segundo a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (INE, 2007), o grupo das atividades desportivas (CAE 931) divide-se em 4 classes: Gestão das instalações desportivas (9311); Atividades dos clubes desportivos (9312); Atividades de ginásio (9313) e Outras atividades desportivas (9319).

Segundo os dados do Banco de Portugal (2014), o grupo das Atividades Desportivas apresenta, em 2014, um número agregado de 1.759 empresas, registando ainda uma grande rotatividade: nesse ano foram criadas 238 novas empresas e 278 encerraram. Neste mesmo grupo, a sua distribuição geográfica comporta 27% dos estabelecimentos em Lisboa, com 39% do volume de negócios total (VN). Apresenta ainda a particularidade

de 47% das empresas ter uma maturidade de apenas 5 anos. Ainda assim, são as empresas com maturidade superior a 10 anos que apresentam o maior peso no VN, com 58% do VN total.

Analisando a classe das Outras atividades desportivas (9319), classe à qual a ADM pertence e que segundo a CAE, comporta os «produtores e promotores de acontecimentos desportivos com ou sem instalações; promoção de eventos desportivos; atletas, árbitros, cronometristas e de outros desportistas independentes», podemos verificar um decréscimo de 2013 para 2014 na generalidade das medidas apresentadas.

TABELA II:
DADOS DO BANCO DE PORTUGAL RELATIVOS AO CAE 9319

	2013	2014
Número de empresas incluídas no agregado	809	780
Movimentação de agregado	Encerramento de 125	Criação de 96
Volume de negócios (Valor médio do agregado em Euro)	205 545	142 911
Total de rendimentos líquidos (Valor médio do agregado em Euro)	264 429	152 700
Vendas e serviços prestados ao exterior (Valor médio do agregado em Euro)	17 267	18 959

Fonte: Banco de Portugal (2014)

Existe um decréscimo no VN desta classe e uma grande rotatividade das empresas. Sendo que, tal como representado na tabela III, 38% do número de empresas continua a ter uma maturidade de até 5 anos, mas a sua representatividade no VN total é apenas de 15%. Apenas as empresas com uma maturidade superior a 10 anos, continuam a representar uma grande parte do volume de negócios desta classe (60%).

TABELA III:
DADOS DO BANCO DE PORTUGAL RELATIVOS À MATURIDADE DO CAE 9319

Maturidade	Número de empresas	Volume de negócios
Até 5 anos	39%	19%
De 6 a 10 anos	28%	23%
Mais de 10 anos	33%	58%

Fonte: Banco de Portugal (2014)

4.6. Análise Competitiva

4.6.1. Análise competitiva por modalidade

A ADM encontra-se, como dito anteriormente, vocacionada para alunos e ex-alunos do EML e com uma clara abertura à comunidade de São Domingos de Benfica.

A ADM, devido ao carácter próprio do seu sector, detém diversos concorrentes que diferem dependendo do serviço/modalidade. Como tal, para identificar os principais concorrentes foram consideradas as modalidades e a proximidade geográfica.

TABELA IV:
PRINCIPAIS CONCORRENTES

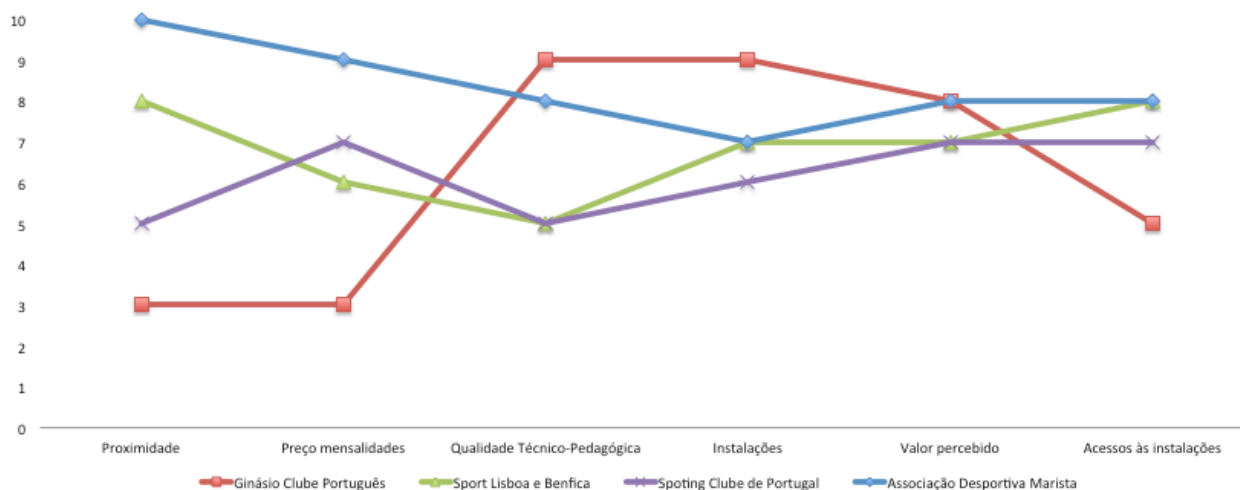
Modalidades	Concorrência			
Ginástica	Ginásio Clube Português	Sport Lisboa e Benfica	Sporting Clube de Portugal	
Futsal	Sport Lisboa e Benfica	Sporting Clube de Portugal		
Voleibol	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	Clube Voleibol de Lisboa	Clube Voleibol de Oeiras	
Piscina	Sport Lisboa e Benfica	Junta Freguesia Benfica	Junta Freguesia de Santa Clara	Estádio Universitário de Lisboa

Fonte: Elaboração própria (2016)

No anexo II apresenta-se uma análise descritiva por modalidade e concorrente com os seguintes critérios: (1) Proximidade geográfica; (2) Preço; (3) Qualidade técnico-pedagógica; (4) Qualidade das instalações; (5) Valor percebido; e (6) Acessos às instalações. Estes critérios foram estabelecidos como os fatores críticos de sucesso para as diferentes modalidades/serviços tendo em conta a experiência acumulada da equipa promotora e os resultados do inquérito realizado.

Interpretando a análise descrita no anexo II foram realizados diferentes mapas, por modalidade/serviço, de comparação entre concorrentes.

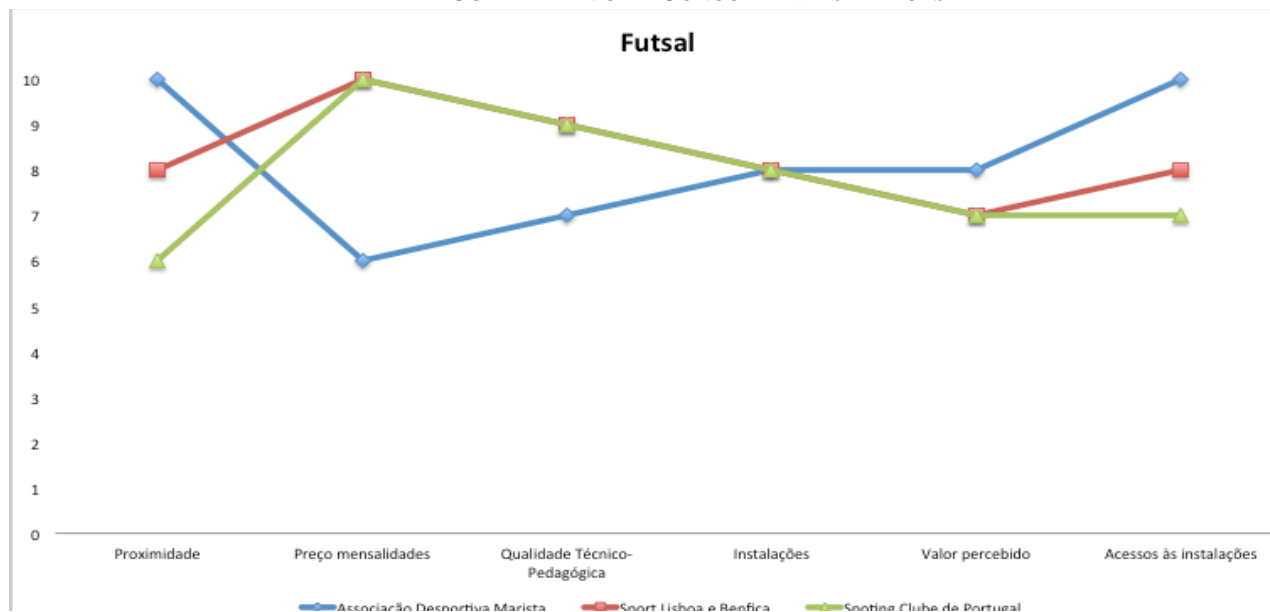
FIGURA 5:
MAPA COMPRATIVO DE CONCORRENTES EM GINÁSTICA



Fonte: Elaboração própria (2016)

Na modalidade de Ginástica, a ADM destaca-se pela sua proximidade, pelo preço das mensalidades (com valores abaixo dos restantes praticados pela concorrência), pelo valor percebido e pelos acessos às instalações.

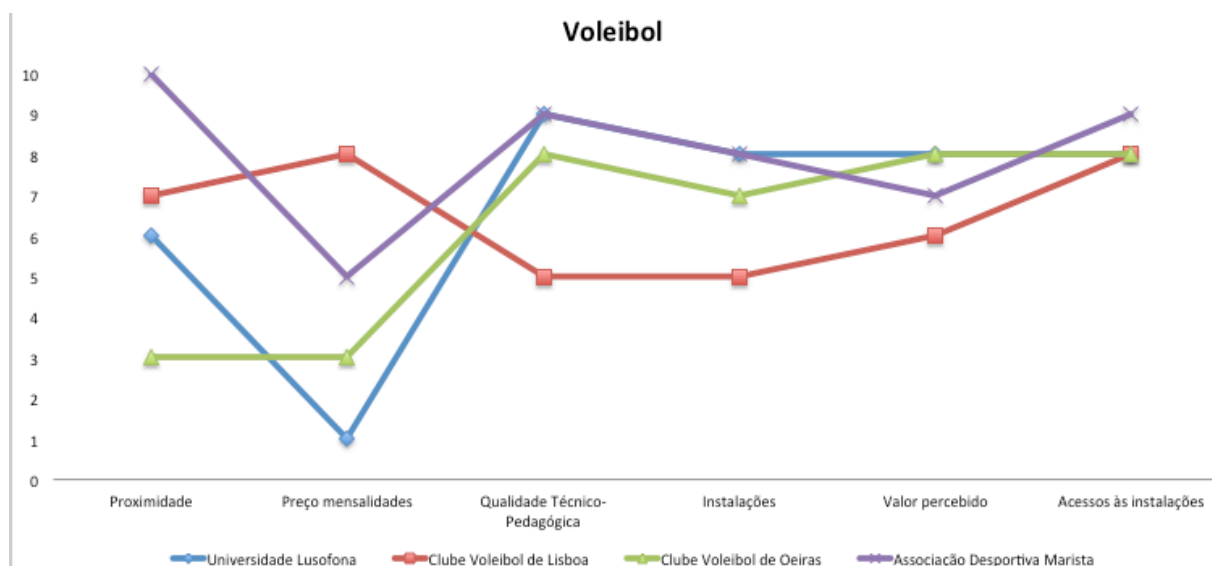
FIGURA 6:
MAPA COMPARATIVO DE CONCORRENTES EM FUTSAL



Fonte: Elaboração própria (2016)

Na modalidade de Futsal, a ADM apenas se destaca pela sua proximidade, pelo valor percebido e pelos acessos às instalações. De facto, a concorrência, fruto da sua estrutura empresarial consegue fornecer preço e qualidade incomparáveis à realidade da ADM.

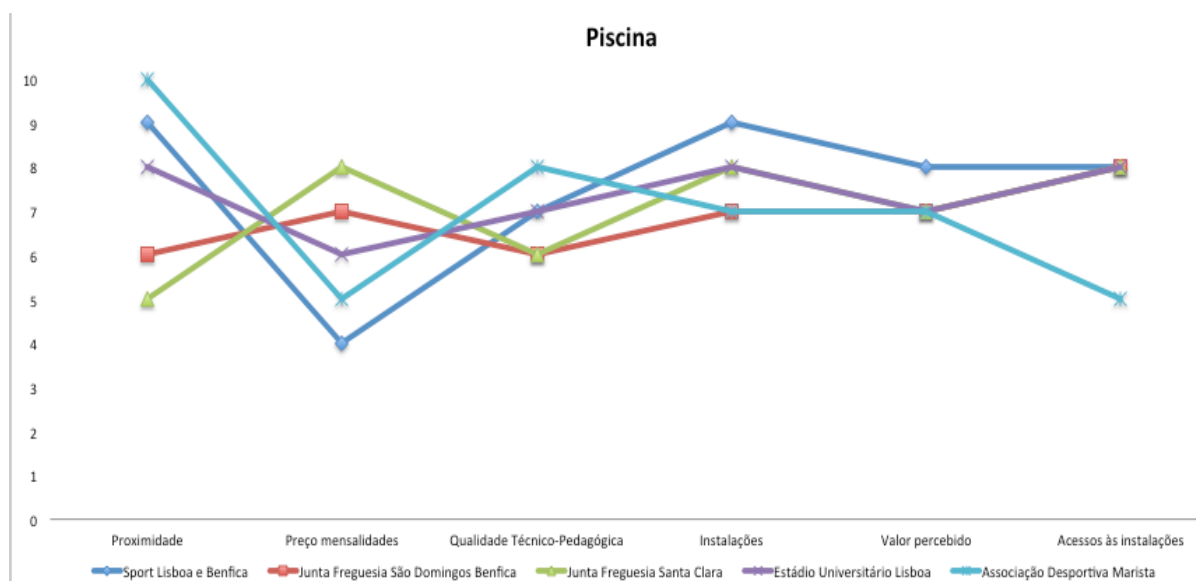
FIGURA 7:
MAPA COMPARATIVO DE CONCORRENTES EM VOLEIBOL



Fonte: Elaboração própria (2016)

Na modalidade de Voleibol, a ADM destaca-se pela sua proximidade, pela qualidade técnico-pedagógica e pelos acessos às instalações.

FIGURA 8:
MAPA COMPARATIVO DE CONCORRENTES NA PISCINA



Fonte: Elaboração própria (2016)

O serviço de piscina apresenta-se como o serviço com maior concorrência, sendo necessária uma maior reflexão e interpretação das diferentes comparações entre os organismos privados, organismos semiprivados e organismos públicos da concorrência. Após essa análise detalhada é necessário um foco claro num determinado nicho de mercado de maneira a poder idealizar e implementar um plano de aquisição e retenção de clientes.

4.6.2. Modelo das 5 Forças de Porter

A atratividade da indústria depende de cinco forças competitivas: a rivalidade entre concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, os produtos substitutos e a entrada de novos concorrentes (Porter,1980). Na tabela V apresenta-se a análise das cinco forças competitivas de Porter.

TABELA V:
MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Rivalidade entre concorrentes – Média-alta	
•	Concorrentes com peso significativo no mercado;
•	Elevada notoriedade de marcas concorrentes;
•	Reduzidas barreiras à saída;
•	Existência de diferenças estratégicas.
Poder negocial dos fornecedores – Baixo	
•	Custos de mudança inexistentes;
•	Inúmeras ofertas no mercado de prestadores de serviços.
Poder negocial dos clientes – Médio	
•	Oferta vária e próxima geograficamente;
•	Tendência do cliente optar por serviços mais baratos e/ou com inexistência de pagamento;
•	Custo de mudança inexistente.
Ameaça de produtos substitutos – Baixo	
•	Cultura social e desportiva bem estabelecida dentro do EML;
•	Tendências do Fitness e modalidades de ginásio;
•	Tecnologia móvel e sua dependência.
Ameaça à entrada de novos concorrentes – Média	
•	Dificuldade na implementação de projetos e seu financiamento;
•	Especificidade da missão e visão da ADM – dificuldade na replicação;
•	Investimento inicial alto;
•	Facilidade na criação e implementação de associações;
•	Financiamentos e apoios da Câmara Municipal de Lisboa;
•	Custos de deslocação dos clientes.

Fonte: Elaboração própria (2016)

4.6.3. Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

Segundo Doherty & Misener (2009) os fatores críticos de sucesso para os clubes amadores são os recursos humanos capacitados, a capacidade financeira, a capacidade de estabelecimento de relações e *networking*, as infraestruturas e sua capacidade operacional, o planeamento e a capacidade de desenvolvimento de projetos. Aliada a todos estes fatores, e recorrendo ao inquérito realizado, podemos determinar que a localização geográfica e a preocupação com a formação e educação baseada em valores são também fatores críticos de sucesso neste projeto.

4.6.4. Objetivos estratégicos do projeto

A ADM pretende distinguir-se dos restantes clubes através de uma oferta eclética dos seus serviços/modalidades, da preocupação com os seus atletas e restante comunidade, da atualização constante dos seus treinadores e na aposta da modernização dos seus espaços desportivos. Para que possa realizar a modernização dos espaços desportivos, através do projeto em questão, é fundamental a definição clara dos objetivos:

1. Criação e desenvolvimento de 3 novas modalidades;
2. Criação e desenvolvimento de uma nova classe de ginástica de formação;

3. Atingir um crescimento contínuo, nas diferentes modalidades, entre 5% a 15% a partir do segundo ano;
4. Execução do plano de marketing para captação de alugueres nos campos exteriores;
5. Estabelecimento de parcerias para ocupação dos campos exteriores;
6. *Payback period* (PBP) de 6 anos.

4.7. Análise de Mercado

Com o objetivo de testar a viabilidade e aceitação da construção de uma cobertura nos campos exteriores do EML, foi realizado um questionário através da plataforma *Qualtrics*. Este foi enviado via *e-mail* para todos os EE do EML e atletas da ADM. Com este inquérito procurou-se estudar (1) o interesse em novas modalidades da ADM, (2) o número de potenciais interessados em frequentar a ADM, (3) quais as atividades que poderão captar mais atletas para a ADM, (4) qual o valor diferenciador da ADM perante os restantes clubes, (5) o interesse na realização das atividades *indoor* no espaço exterior com cobertura, e (6) a sensibilidade ao preço relativamente às atividades no exterior. A amostra do questionário é de 380 acessos, sendo referentes a 374 respostas e a 241 respostas completas ao questionário. A *drop-out rate* foi de $\approx 36\%$.

No questionário realizado, quando inquiridos sobre a frequência de alguma atividade no EML, 48,40% respondeu de forma negativa e posteriormente 41,79% ainda respondeu que realiza uma ou mais atividades físicas noutro clube desportivo. Para além disso, 68,80% respondeu afirmou a intenção do seu educando realizar mais atividades desportivas, significando a existência de uma margem ampla de oportunidade para captar novos atletas quer não façam qualquer atividade quer façam uma atividade desportiva fora da ADM. Dessas atividades realizadas fora da ADM, e também de intenção para um maior volume de atividade desportiva, destaque para as respostas de “Futebol”, “Basquetebol”, “Natação”, “Ginástica” e “Ténis” como as mais cotadas. Esta caracterização das atividades é essencial para a abertura de novas modalidades de forma a poder expandir e rentabilizar espaços neste novo projeto.

Quanto aos 51,6% dos inquiridos que referiram que os seus Educandos são atletas da ADM, é necessário realçar as mais-valias consideradas diferenciadoras perante os restantes clubes desportivos, sendo que a “Proximidade com o EML” (média de 4,65 numa escala de 1 – “discordo totalmente” – a 5 – “concordo totalmente”), a “Localização Geográfica” (média de 4,46), “Educação e Formação” (média de 4,2) e “Preocupação com valores” (média de 4,16) foram as mais-valias consideradas diferenciadoras perante os restantes clubes desportivos. Numa tentativa de confirmação das respostas anteriores, foram inquiridos sobre a importância de um conjunto de razões para a inscrição do educando na ADM, as respostas confirmaram os aspetos anteriormente mencionados.

Quanto ao interesse em realizar atividades no exterior, com respetiva cobertura, os inquiridos revelaram uma maior tendência na inscrição da modalidade de “Ténis”, “Futsal” e “Basquetebol” respondendo posteriormente que estariam dispostos a pagar o mesmo valor (média de 3,54) ou “menos 5 a 10%” (média de 3,74) do valor praticado para as restantes atividades atualmente.

4.8. Plano de Marketing

4.8.1. Objetivos e estratégia

De forma a poder gerar o volume de negócios necessário para a exequibilidade do projeto é necessário estabelecer objetivos no âmbito interno e externo:

- **Interno** – Crescimento da adesão, às novas modalidades de 100% relativo ao ano 2017 e de 30% relativamente à Ginástica de pré-representação. Garantir um crescimento constante entre o ano 3 e ano 6 entre os 5 e os 15%
- **Externo** – Crescimento da adesão relativa ao aluguer das instalações desportivos, de 30% relativo ao ano 2017 e posterior crescimento estável entre os 5% e os 15%.

O cumprimento dos objetivos estabelecidos, a nível interno, visam uma estratégia de publicidade forte perante a comunidade do EML recorrendo a formas físicas e plataformas sociais. A nível externo, visa o estabelecimento de parcerias *win-win*, com algumas entidades facilitadoras de relação com o público-alvo estabelecido, e uma relação estreita com empresas de organização desportiva e clubes desportivos.

4.8.2. Análise SWOT

A Tabela VI apresenta uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da ADM. Esta análise apresenta-se como fulcral de forma a caracterizar e conhecer, de uma forma mais profunda, as áreas de maior fraqueza, permitindo a construção de um plano de melhoria, as áreas de maior força, permitindo uma potencialização conjugadas com as oportunidades do ambiente externo, e as áreas ou fatores de ameaça perante o negócio.

TABELA VI:
ANÁLISE SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Forte relação/parceria com o EML; • Qualidade das equipas técnicas; • Equipas técnicas estáveis e em consonância com a Missão e Visão; • Localização geográfica; • Projeto diferenciado da concorrência; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida equipa de gestão operacional; • Incapacidade de recrutamento de atletas externos (com exceção dos casos em que existe lacuna de atletas) • Orçamento limitado; • Custos de mudança inexistentes; • Maior visibilidade da concorrência; • Profissionalização da gestão na concorrência; • Capacidade de expansão física limitada.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • “Cerca de um terço dos jovens (10 a 18 anos) tem excesso de peso e obesidade” (Observatório Nacional da Atividade Física e desporto) • Resultados do inquérito realizado sobre adesão às atividades da ADM; 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de atletas para concorrência; • Alterações de critérios de financiamento das associações; • Dependência do EML;

Fonte: Elaboração própria (2016)

4.8.3. Matriz TOWS

**TABELA VII:
MATRIZ TOWS**

	Oportunidades	Ameaças
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Professores de Educação Física do Externato são também treinadores na Associação Desportiva Marista; • A preocupação com formação de valores e ecletismo que se encontra estabelecida na própria missão e visão. 	<ul style="list-style-type: none"> • O projeto diferenciado da concorrência acarreta consequências para os resultados desportivos. • Indiferenciação dos espaços físicos do EML e ADM.
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos espaciais limitados, devendo potencializar os recursos existentes. • Reduzida equipa de gestão operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do EML limita a base de recrutamento de atletas; • Orçamento limitado sendo necessária uma clara definição das prioridades.

Fonte: Elaboração própria (2016)

4.8.4. Segmentação e público-alvo

A ADM detém diferentes públicos-alvo. Um primeiro relativo a alunos e seus EE do EML, um segundo relativo a ex-alunos do EML, um terceiro relativo à população de S. Domingos de Benfica, um quarto relativo a outras entidades. A segmentação dos alunos e seus EE dividem-se em (1) cluster dos inativos caracterizada por ausência de hábitos de estilo vida saudável, nomeadamente, realização de atividade física (2) cluster dos ativos caracterizado por alunos com hábitos de estilo vida saudável e que realizem, pelo menos, uma atividade extracurricular dentro ou fora da ADM (3) Encarregados de Educação com hábitos de estilo de vida saudável ou delegados de desporto? A segmentação dos ex-alunos divide-se em (1) Competidores e (2) “Maristas saudáveis”

A segmentação relativa à população de S. Domingos de Benfica divide-se em (1) população sénior (2) residentes com necessidades médicas para prática de natação.

Outras entidades dividem-se em (1) clubes, escolas e associações (2) empresas de organização desportiva.

4.8.5. Posicionamento

Tendo em conta os diversos concorrentes que a ADM enfrenta, é possível compreender o posicionamento que a ADM detém no mercado dos clubes desportivos. Para realizar esse posicionamento foram tidos em conta os seguintes critérios: (1) Foco nos resultados: Clubes que os seus objetivos estruturais são, na sua essência, de resultados desportivos de relevo; (2) Foco na pessoa: clubes que os seus objetivos estruturais estão relacionados com a formação da pessoa no seu todo (vertente académica, pessoal, profissional e desportiva); (3) Conveniência: caracterizada pela conveniência em deslocamento dos atletas entre o seu local de trabalho/escola e o clube; e (4) Qualidade: relativa à qualidade percebida pelo atleta e/ou Encarregado de Educação. A construção da figura seguinte teve também como base as informações apresentadas em anexo II.

FIGURA 9:
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA ADM



Fonte: Elaboração própria (2016)

O posicionamento estratégico apresentado na figura 9 classifica a ADM como a instituição que detém uma maior preocupação com a formação da pessoa no seu todo, em oposição às instituições de Sporting Clube de Portugal, Sport Lisboa e Benfica e Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias que colocam o seu foco nos resultados desportivos de relevo. A ADM apresenta-se ainda com um posicionamento favorável ao critério de conveniência, devido á sua excelente localização relativa ao seu público-alvo, e com maior índice de qualidade percebida do que o Estádio Universitário de Lisboa e a Junta de Freguesia de Benfica. No critério de qualidade, embora apresente uma qualidade percebida acima da média, esse factor aparenta não ser tão relevante, segundo os resultados do inquérito já demonstrados, como o factor conveniência perante o seu público-alvo.

4.8.6. Marketing-Mix

4.8.6.1. Produto

O produto/serviço que a ADM irá oferecer classifica-se como intangível, sendo este a prática de modalidades desportivas, quer acompanhadas por técnicos quer de utilização livre. Com este novo projeto, a ADM irá oferecer a possibilidade de prática de basquetebol, ténis e atletismo, aumentar o número de atletas praticantes de ginástica e a possibilidade de realizar alugueres do espaço exterior coberto nas modalidades supracitadas (com exceção da ginástica) e de futsal. O potencial de adesão a estas modalidades foi confirmado com os resultados obtidos através de uma referenciação das modalidades de basquetebol, ténis e ginástica como as modalidades mais praticadas, pelos inquiridos, não enquadradas na ADM.

Todas as modalidades organizadas serão enquadradas por professores do EML para que a qualidade técnico-pedagógica, a ideologia e a missão sejam fatores centrais, e percebidos como valor acrescentado, no início e desenvolvimento do projeto.

4.8.6.2. Preço

A determinação dos preços teve em conta fatores internos e fatores externos. Os fatores internos devem-se a uma comparação com os valores praticados nas modalidades existentes na ADM aliada a uma comparação das condições espaciais e materiais oferecidas pelos novos serviços, sendo que no entender do autor, não deverá existir diferença significativa no preço para as restantes modalidades. Esse entender é corroborado com os resultados do inquérito realizado onde 62,34% (23,01% em “Concordo” e 39,33% em “Concordo totalmente”) dos inquiridos afirmaram estarem dispostos a pagar -5 a 10% dos valores praticados atualmente na ADM e 60,26% (38,08% em “Concordo” e 22,18% em “Concordo totalmente”) estarem dispostos a pagar o mesmo valor. Os fatores externos deve-se a uma análise de concorrência realizada e aos preços praticados pelos principais concorrentes na(s) modalidade(s) em questão. Assim, o valor da inscrição para as quatro modalidades será de 15€ e as mensalidades com o valor de 30€, exceptuando a modalidade de atletismo que terá o valor de 25€. Relativamente ao aluguer dos campos exteriores, estará ausente do pagamento de inscrição e terá um custo de 46€/hora.

4.8.6.3. Comunicação e Promoção

A comunicação e promoção das diferentes modalidades e das condições de excelência para a prática das modalidades, junto do público-alvo, é fundamental para o projeto. Como tal, será necessário adotar as seguintes estratégias de comunicação:

1. Publicidade:

- Realização de cartazes de divulgação para afixação no interior do EML;
- Realização de *workshops* gratuitos para alunos do EML;
- Realização de Outdoors com intuito de divulgação do novo espaço e condições de aluguer do mesmo;
- Associação das novas atividades ao programa de conhecimentos abordado pelos professores do EML (Hábitos de estilo de vida saudável, comportamentos de risco, etc.);
- Divulgação das modalidades e espaço no *site* da ADM e do EML.

2. Marketing direto

- Comunicação nas redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e *Instagram*) das novas modalidades;
- Publicações semanais sobre benefícios das modalidades e do desporto em geral;
- Publicação de testemunhos de atletas;
- Campanhas de fomentação da imagem da ADM através do *Facebook* e *Instagram*;
- Potencialização da base de dados de clientes da ADM.

3. Eventos

- Realização de torneio de abertura em diferentes modalidades com convidados representativos dos diferentes públicos-alvo;

4. Parcerias

- Estabelecimento de parcerias estratégicas que permitam (1) aumento das vantagens para os sócios da ADM; (2) sistema de *win-win* garantindo maior visibilidade à ADM; (3) melhoria das condições para os sócios e atletas através de serviços complementares (fisioterapia, psicologia desportiva, apoios académicos, entre outros) e (4) reforçar o conceito e mentalidade de hábitos de estilo de vida saudável.

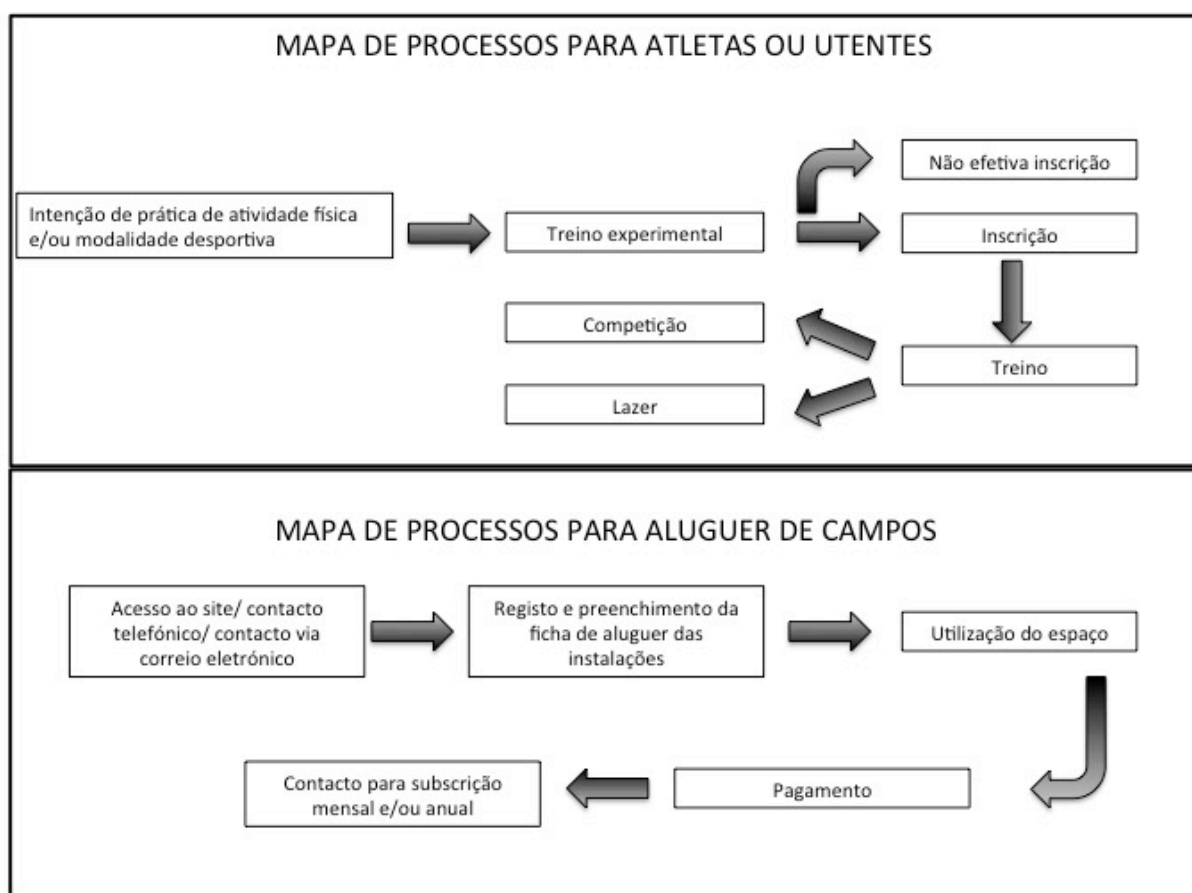
4.8.6.4. Pessoas

Para o sucesso do projeto é fundamental que os recursos humanos afetos se assumam como motores de desenvolvimento do mesmo. Para além disso, surgem como pré-requisitos (1) a formação Provincial de Hermitage Escuela de Educadores, de forma a garantir uma identificação com o estilo de pedagogia e consonância com a Missão do projeto, (2) a apresentação do registo criminal com autorização específica de trabalho com menores de idade e (3) assinatura e compromisso com a declaração de boas práticas do protocolo de proteção das crianças e da infância.

4.8.6.5. Processos

Na figura 10 apresenta-se o mapa de processos dos atletas/utentes e do aluguer das instalações desportivas da ADM.

FIGURA 10:
MAPA DE PROCESSOS DA ADM



Fonte: Elaboração própria (2016)

4.8.6.6. Evidência Física

Com a elaboração do projeto de reestruturação e cobertura dos campos exteriores é necessário que este seja realizado tendo em conta (1) regras de planeamento territorial da Câmara Municipal de Lisboa, (2) qualidade excecional do piso para a prática multidesportiva, (3) cumprimento das normas federativas para a prática federada das modalidades (linhas, áreas mínimas e máximas de jogo, normas de segurança em material desportivo, entre outros) (4) cobertura de parte dos campos exteriores em consonância com a planta apresentada no Anexo III.

4.9. Equipa de gestão

O projeto será liderado pelo Presidente da Direção da ADM, coadjuvado pelo autor do plano de negócios e secretário da Direção (CV em Anexo V) e por um responsável de manutenção e obras.

Juridicamente, a ADM mantém-se como uma Associação sem fins lucrativos e com Estatuto de Utilidade Pública desportiva, tendo 2 Assembleias gerais por ano com a presença de todos os órgãos sociais.

4.9.1. Recrutamento, Seleção; Formação, Contrato e Desempenho

Com a abertura de três novas modalidades, é necessária a contratação de 3 novos treinadores. Estes treinadores serão, obrigatoriamente, treinadores que cumulativamente lecionem no EML e que detêm todos os pré-requisitos enunciados no capítulo “Pessoas”. Ao longo do ano, à semelhança do que é realizado atualmente, irá ser realizado um acompanhamento e avaliação dos trabalhadores havendo um protocolo de avaliação e observação de treinos a ser implementado.

Todos os treinadores serão objeto de trabalho autónomo sobre o regime de contrato de prestação de serviços (recibo verde).

4.9.2. Descritivo de funções e competências

O Presidente da ADM assume um papel de liderança, controlo e gestão estratégica deliberando sobre as propostas apresentadas pelo secretário de direção, garantindo que a missão e visão da mesma se explana em decisões e rumos estratégicos. O secretário de direção reporta diretamente ao presidente da ADM e realiza o controlo da gestão operacional, a ligação com todos os funcionários (treinadores, vigilantes, serviços administrativos e responsáveis de modalidade), avaliação e controlo dos funcionários, processamento de remunerações, controlo e gestão de material e *stock* desportivo, estabelecimento de parcerias e ligações externas, preparação dos dossiers de contabilidade (definição de centros de custo, repartição de remunerações sobre centros de custo, criação de artigos e planos, entre outros), preparação dos dossiers de candidaturas a apoios financeiros desportivos, elaboração e execução do plano anual de atividades e controlo orçamental diário. O responsável de modalidade reporta diretamente ao secretário de direção e tem como função principal, garantir uma linha condutora técnica, tática, pedagógica e de conduta entre os diferentes escalões da mesma modalidade. Para além disso, a execução de inscrições, marcação de jogos e ligação operacional com as respetivas federações e associações. Os treinadores, com o *report* direto ao responsável de modalidade, terão como principais funções o planeamento pedagógico, de acordo com as indicações e metas do clube, a lecionação dos treinos, o cumprimento das normas de desempenho, o acompanhamento diário nos treinos e jogos dos atletas.

4.9.3. Remunerações

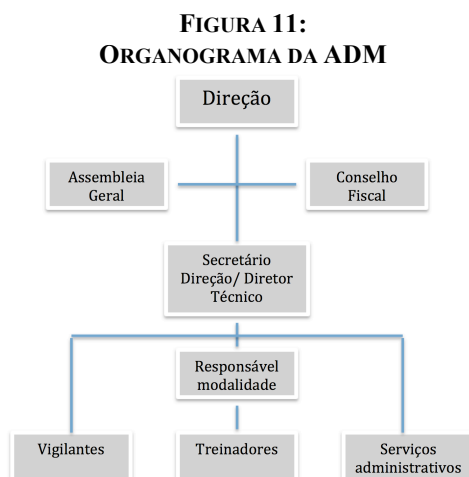
A remuneração dos novos treinadores, e restantes funcionários, vem em linha com os valores mensais praticados até à data, sendo:

- Presidente da ADM: Trabalho não remunerado;
- Secretário da Direção: 300€;
- Responsável de modalidade: 100€;
- Treinadores: 200€ (2 treinos por semana);
300€ (3 treinos por semana);
- Treinador adjunto: 150 € (2 treinos por semana)

- Vigilante(s): 5€/ hora sendo o valor mensal variável fruto do número de jogos e alugueres de instalações;
- Serviços administrativos: 500€ mensais (19 horas de trabalho semanal).

4.9.4. Estrutura da Organização

Na figura 11 apresenta-se o organograma da ADM. Pode-se constatar a ausência de uma equipa de gestão operacional profissional e a existência de uma direção que, segundo os estatutos da ADM, é por inerência a Direção do EML.



Fonte: Regulamento interno ADM (2016)

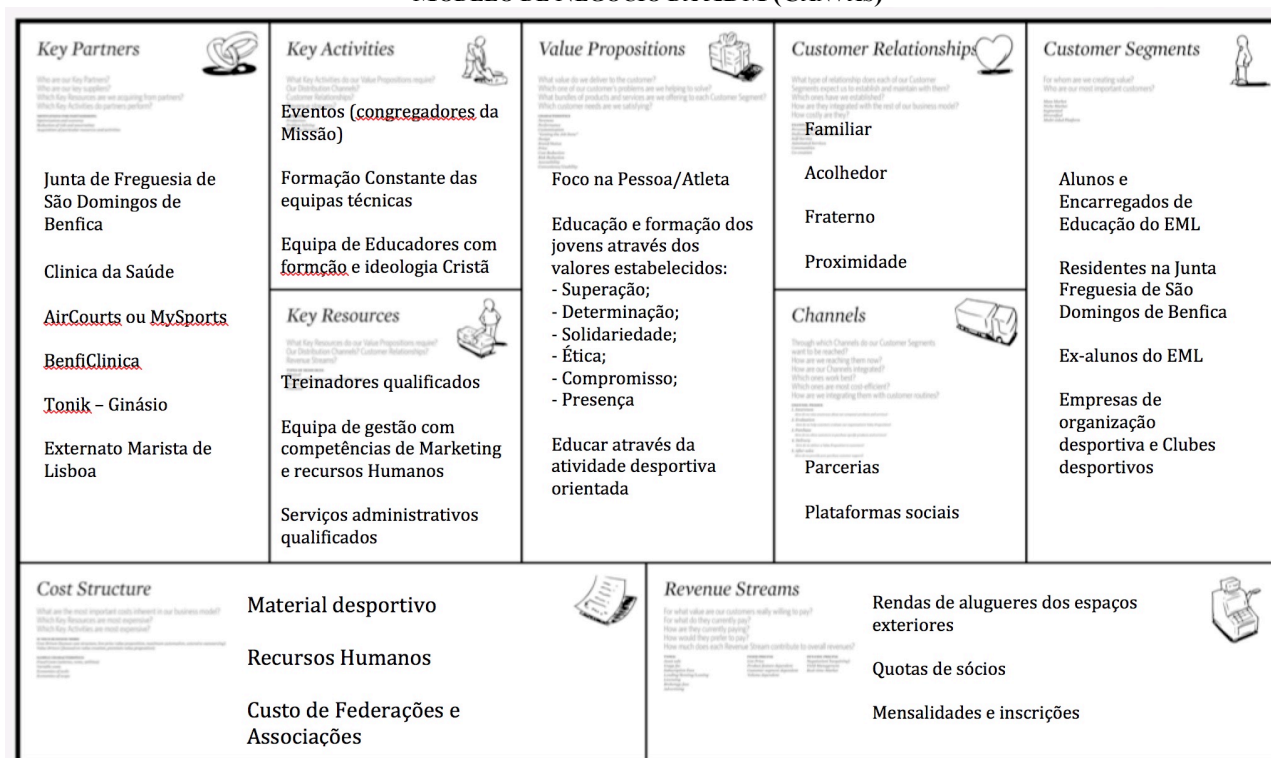
4.10. Plano Operacional

4.10.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

Este projeto tem como objetivo a requalificação dos campos exteriores e sua cobertura de forma a expandir a ADM. Como tal, não será necessária qualquer alteração jurídica para a efetivação do projeto. Tal como já referido anteriormente, a ADM assume-se nos seus estatutos como uma associação sem fins lucrativos. Neste momento, encontra-se ainda num processo de candidatura para o Estatuto de Utilidade Pública Desportiva (Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro) junto da Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros.

De forma a sintetizar o modelo de negócio do projeto em questão foi elaborado o Mapa do Modelo de Negócio “Canvas” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

FIGURA 12:
MODELO DE NEGÓCIO DA ADM (CANVAS)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

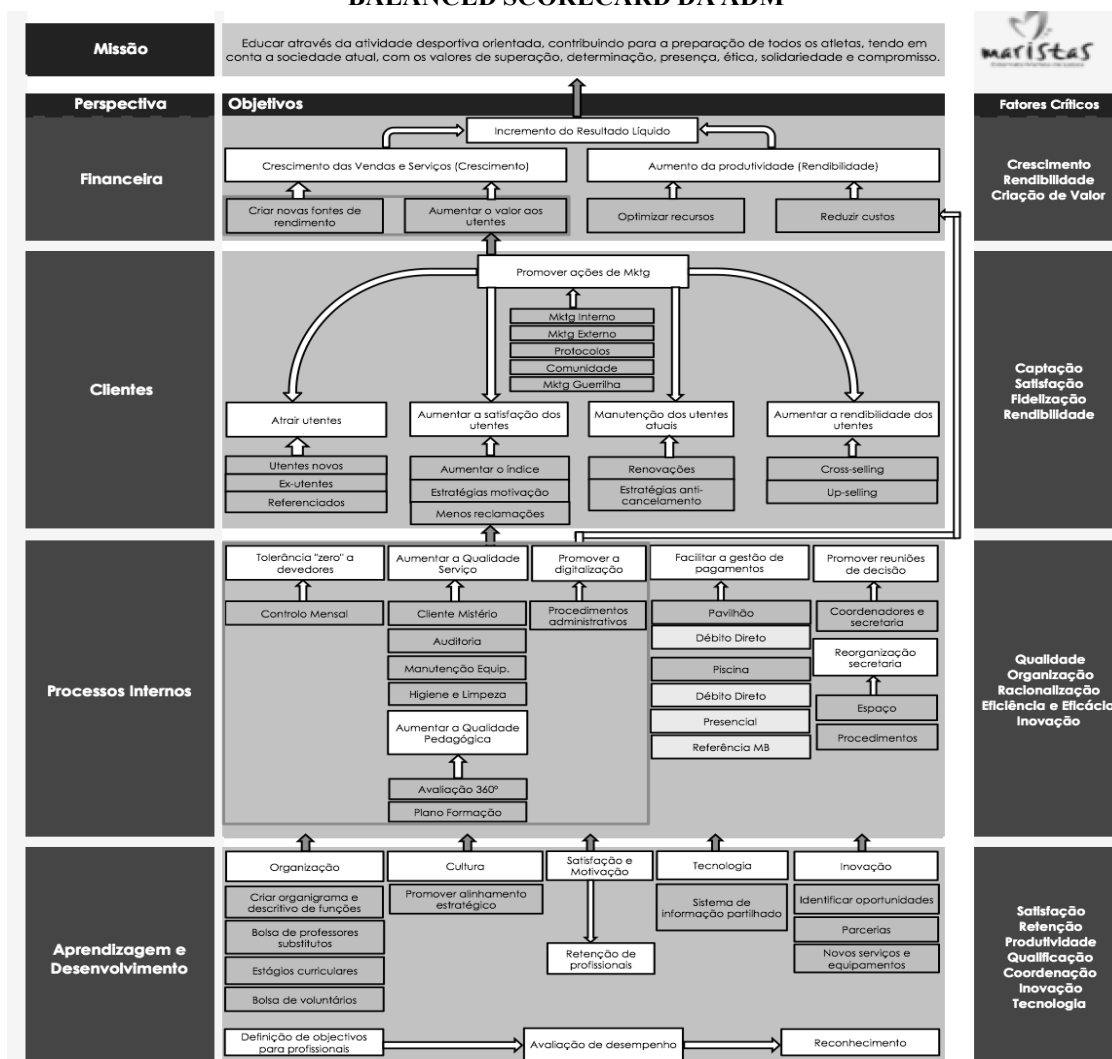
4.10.2. Localização, Layout e Equipamento

O projeto de expansão será realizado nos campos exteriores do EML, sito na Rua Major Neutel de Abreu n.º11 em São Domingos de Benfica, tornando a área com condições de excelência para a prática das modalidades. A remodelação do espaço projetado é apresentado no Anexo IV e com a localização da cobertura do espaço exterior assinalada. A área total da cobertura será de 3.820 m². O total do investimento será de 180.000€.

4.10.3. Modelo de Controlo e Gestão

De forma conduzir a estratégia e condicionar comportamentos quer da equipa de gestão, quer de todos os intervenientes no processo foi escolhida a ferramenta de controlo e gestão do negócio *Balanced Scorecard (BSC)*, que pode ser definido como um “sophisticated instrument panel for coordinating and fine-tuning a company’s operations and businesses so that all activities are aligned with its strategy” (Kaplan & Norton, 2005, p.1). Em baixo apresenta-se a proposta de BSC com os objetivos estratégicos, metas e indicadores para a ADM.

FIGURA 13
BALANCED SCORECARD DA ADM



Fonte: Elaboração própria (2016)

4.11. Plano Financeiro

O plano financeiro deste projeto é determinante visto que dele dependerá a justificação da sua implementação. O processo de estimação do *Free Cash Flow* permitirá verificar o valor disponível para o projeto e potenciais financiadores do mesmo. Este plano permite ainda projetar diferentes mapas de fornecimentos e serviços externos, demonstração de resultados (DR), financiamentos e indicadores de avaliação do projeto. O projeto terá início em 2017 e estimar-se-ão *Cash Flows* para os 6 anos seguintes.. O estabelecimento do período de vida útil em 6 anos realizou-se segundo dois critérios: (1) Baliza temporal máxima, de dois mandatos de três anos, para uma Direção leiga no EML, e (2) exigência da Direção do EML para a aprovação do projeto.

4.11.1. Pressupostos

Sendo a ADM uma associação sem fins lucrativos detém um conjunto de pressupostos específicos da sua ação económica que constam detalhados no Anexo VI. A taxa de IVA de 0% foi introduzida devido ao

cumprimento do n.º 19 do art.º 9.º do CIVA, que refere a isenção do imposto «As prestações de serviços e as transmissões de bens com elas conexas efectuadas no interesse colectivo dos seus associados por organismos sem finalidade lucrativa...» (Portal das finanças, 2016). As taxas de aplicações financeiras de curto prazo, de juro de empréstimo de curto e de médio-longo prazo consideradas foram de 0,5%, 2,25% e 2,5% respetivamente (Millennium BCP, 2016). A taxa de juro de ativos sem risco considerada de 0 %. O prémio de risco considerado foi de 5,96% (LNEC, 2008). Segundo Damodoran (2016) a Beta do setor da Educação é de 0,03%.

4.11.2. Estimativa de procura

A ADM tem como prioridade assegurar a oferta desportiva aos alunos e ex-alunos do EML. Contabilizando o número de alunos do mesmo (1.378 alunos) e assumindo que $\cong 35\%$ (475 alunos) já realizam uma ou mais atividades desportivas na ADM, podemos afirmar que existe um potencial de crescimento de $\cong 290\%$. Acrescenta ainda ao facto de na categoria de ex-alunos existem, em média 150 alunos a sair do EML, aumentando o público-alvo a cada ano. Tendo em consideração os números mencionados, os resultados do questionário realizado e a adesão realizada pelos alunos às diversas modalidades, foram estabelecidos os *numerus clausus* que se podem observar na seguinte tabela.

TABELA VIII:
ESTIMATIVA DE PROCURA

Atividades	Valor Inscrição	Valor Mensalidade	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Basquetebol	15,00 €	30,00 €	19	38	44	48	50	53	54
Ginástica Representação	15,00 €	30,00 €	33	43	49	54	57	60	60
Atletismo	15,00 €	25,00 €	14	28	32	35	37	39	40
Ténis	15,00 €	30,00 €	14	28	32	35	37	39	40
Alugueres Externos	—	46,00 €	19	25	28	31	33	34	35

Fonte: Elaboração própria (2016)

4.11.3. Fornecimento e serviços externos

Os gastos com fornecimentos e serviços externos contemplam as rubricas abaixo apresentadas na Tabela IX. Nesta rubrica apenas foram contempladas todos os gastos extraordinários consequentes da aplicação do projeto mencionado, sendo que existem fornecimentos e serviços externos que são utilizados, sem qualquer encargo adicional, pela estrutura existente na ADM, nomeadamente material de escritório, renda de exploração do espaço, entre outros.

A ADM, por ser uma associação sem fins lucrativos, detém os treinadores e restantes colaboradores remunerados em regime de recibos verdes, pelo que são contabilizados nesta rubrica ao invés de Gastos com pessoal. Os valores foram calculados tendo em conta os valores atuais de pagamento realizados.

TABELA IX:
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vigilância e segurança	240,00 €	2 400,00 €	2 937,60 €	3 005,16 €	3 098,32 €	3 149,76 €	3 203,62 €	3 258,60€
Honorários	730,00 €	7 300,00 €	8 935,20 €	9 140,71 €	9 424,07 €	9 580,51 €	9 744,34 €	9 910,97€
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	100,00 €	1 000,00 €	1 224,00 €	1 252,15 €	1 290,97 €	1 312,40 €	1 334,84 €	1 357,67€
Eletricidade	100,00 €	1 000,00 €	1 224,00 €	1 252,15 €	1 290,97 €	1 312,40 €	1 334,84 €	1 357,67€
Água	150,00 €	1 500,00 €	1 836,00 €	1 878,23 €	1 936,45 €	1 968,60 €	2 002,26 €	2 036,50€
TOTAL FSE		13 200,00 €	16 156,80 €	16 528,41 €	17 040,79 €	17 323,66 €	17 619,90 €	17 921,29€
FSE - Custos Fixos		12 950,00 €	15 850,80 €	16 215,37 €	16 718,04 €	16 995,56 €	17 286,19 €	17 581,76€
FSE - Custos Variáveis		250,00 €	306,00 €	313,04 €	322,74 €	328,10 €	333,71 €	339,42€
TOTAL FSE		13 200,00 €	16 156,80 €	16 528,41 €	17 040,79 €	17 323,66 €	17 619,90 €	17 921,20€

Fonte: Elaboração Própria (2016) a partir de Folha de Cálculo IAPMEI.

4.11.4. Investimento inicial

O investimento inicial para este projeto consiste na aquisição e montagem da cobertura dos campos exteriores que, segundo o melhor orçamento apresentado, é de 180.000 euros. Este valor será financiado pela Província Marista de Compostela, a entidade patronal do EML, com o valor de 150.000€ e realizada a candidatura a um apoio ao associativismo desportivo da Câmara Municipal de Lisboa com o valor de 30.000€.

4.11.5. Fundo de manei

O fundo de manei necessita de refletir a diferença temporal entre os pagamentos e as receitas efetivas do projeto. Visto que o pagamento dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE's) é realizado no final do mês e o pagamento dos serviços prestados será até dia 8 do mês afeto ao mesmo, não será necessário um grande investimento em fundo de manei.

4.11.6. Demonstração de resultados

A DR apresenta um *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) positivo logo a partir do ano 0 de atividade, resultante do baixo valor de fornecimentos e serviços externos afetos ao projeto.

TABELA X:
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	33.188	53.086	61.049	67.154	70.512	74.037	77.739
Fornecimento e serviços externos	13.200	16.157	16.528	17.041	17.324	17.620	17.921
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	19.988	36.930	44.521	50.113	53.188	56.418	59.818
Gastos/reversões de depreciação e amortização	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)							
<i>Earnings Before Interest and Taxes</i> (EBIT) (Resultado Operacional)	16.388	33.330	40.921	46.513	49.588	52.818	56.218
Juros e rendimentos similares obtidos	46	165	311	477	654	843	843
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	16.434	33.495	41.231	46.991	50.242	53.661	57.061
Imposto sobre o rendimento do período	4.109	8.374	10.308	11.748	12.561	13.415	14.265
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	12.326	25.121	30.924	35.243	37.682	40.246	42.796

5. Fonte: Elaboração Própria (2016) a partir de Folha de Cálculo IAPMEI.

4.11.7. Mapa de Cash Flows

No mapa de Cash Flows Operacionais teve-se em consideração os meios libertos do projeto (EBITDA), o investimento em fundo de maneo e o investimento em Capital Fixo (cobertura de campos exteriores), determinando assim o Free Cash Flow e o Cash Flow acumulado do projeto.

TABELA XI:
MAPA DE CASH-FLOWS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos do Projecto							
Resultados Operacionais	12.291,00 €	24.997,13 €	30.690,63 €	34.885,04 €	37.191,16 €	39.613,18 €	42.163,61 €
Depreciações e amortizações	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Provisões do exercício	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	15.891,00 €	28.597,13 €	34.290,63 €	38.485,04 €	40.791,16 €	43.213,18 €	45.763,61 €
Investim. em Fundo Maneio							
Fundo de Maneio	-2.629,17 €	-1.515,62 €	-645,66 €	-484,04 €	-266,17 €	-279,52 €	-293,96 €
CASH FLOW de Exploração	13.261,83 €	27.081,51 €	33.644,97 €	38.001,00 €	40.524,99 €	42.933,67 €	45.469,65 €
Investim. em Capital Fixo							
Capital Fixo	-180.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Free cash-flow	-166.738,17 €	27.081,51 €	33.644,97 €	38.001,00 €	40.524,99 €	42.933,67 €	45.469,65 €
CASH FLOW acumulado	-166.738,17 €	-139.656,66 €	-106.011,68 €	-68.010,68 €	-27.485,69 €	15.447,98 €	60.917,63 €

Fonte: Elaboração Própria (2016) a partir de Folha de Cálculo IAPMEI.

4.11.8. Avaliação

O valor atual líquido do projeto calculado é de 60.902€ e a sua taxa interna de rendibilidade é de 8,91%, atingindo assim o PBP no 5.º ano de atividade.

4.11.9. Ponto crítico

Neste projeto o ponto crítico é atingido no ano de 2017, com um volume de negócios de 33.188€ e um valor acumulado de FSE de apenas de 13.200€.

**TABELA XII:
PONTO CRÍTICO**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	33 188,00 €	53 086,30 €	61 049,25 €	67 154,17 €	70 511,88 €	74 037,48 €	77 739,35 €
Variação nos inventários da produção	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CMVMC	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FSE Variáveis	250,00 €	306,00 €	313,04 €	322,74 €	328,10 €	333,71 €	339,42 €
Margem Bruta de Contribuição	32 938,00 €	52 780,30 €	60 736,21 €	66 831,43 €	70 183,78 €	73 703,77 €	77 399,93 €
Ponto Crítico	16 675,61 €	19 563,57 €	19 917,50 €	20 416,16 €	20 691,85 €	20 980,76 €	21 274,67 €

Fonte: Elaboração Própria (2016) a partir de Folha de Cálculo IAPMEI.

4.11.10. Indicadores

Na tabela XIII pode-se verificar um conjunto de indicadores económicos, financeiros e de risco do negócio. Respeitante aos indicadores económicos é de realçar uma rendibilidade líquida crescente ao longo dos 5 anos de atividade e um retorno sobre o investimento (ROI) igualmente crescente até 2021. Referente aos indicadores financeiros e do risco de negócio, realçar o crescimento constante da autonomia financeira do projeto e um grau de alavanca financeira superior a 1, revelando uma situação favorável.

TABELA XIII:
INDICADORES ECONÓMICOS

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		60%	15%	10%	5%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	37%	47%	51%	52%	53%	54%	55%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS							
Return On Investment (ROI)	7%	12%	14%	15%	14%	14%	15%
Rendibilidade do Activo	9%	16%	19%	19%	19%	18%	20%
Rotação do Activo	18%	26%	28%	28%	27%	26%	27%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	29%	37%	31%	26%	22%	19%	17%
INDICADORES FINANCEIROS							
Autonomia Financeira	23%	33%	45%	55%	65%	74%	90%
Solvabilidade Total	120%	126%	136%	147%	160%	173%	171%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0! !
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
Liquidez Corrente	0,07	0,18	0,31	0,46	0,61	0,78	0,77
Liquidez Reduzida	0,07	0,18	0,31	0,46	0,61	0,78	0,77
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	19988	36930	44521	50113	53188	56418	59818
Grau de Alavanca Operacional	122%	111%	109%	108%	107%	107%	106%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	99%	99%	99%	98%	99%

Fonte: Elaboração Própria (2016) a partir de Folha de Cálculo IAPMEI.

4.12. Análise de Risco

Para a análise de risco foram calculados os diferentes valores atualizados líquidos (VAL) para uma variação, tanto positiva como negativa, de 5% e 10% no preço e na procura. O VAL aparenta ter um comportamento de sensibilidade idêntico ao longo das variações dos dois fatores e nas combinações, assinaladas a vermelho, entre os dois fatores, o VAL assume-se como negativo (Tabela XIV). Interpretando a tabela em baixo representada, significa que, caso existam as variações assinaladas o projeto torna-se financeiramente inviável.

TABELA XIV:
ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AO PREÇO E PROCURA

		Procura						
Valor Líquido	Atual	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Preço	-15%	-26 732 €	-10 100 €	-1 580 €	15 016 €	31 647 €	40 167 €	56 763 €
	-10%	-13 619 €	3 938 €	12 942 €	30 475 €	48 032 €	57 036 €	74 569 €
	-5%	-506 €	17 976 €	27 464 €	45 935 €	64 417 €	73 905 €	92 376 €
	0%	12 607 €	32 014 €	41 986 €	60 902 €	80 802 €	90 774 €	110 182 €
	5%	25 720 €	46 052 €	56 508 €	76 361 €	97 187 €	107 643 €	127 988 €
	10%	38 833 €	60 090 €	71 030 €	91 820 €	113 572 €	124 512 €	145 794 €
	15%	51 946 €	74 128 €	85 552 €	107 279 €	129 957 €	141 381 €	163 600 €

Fonte: Elaboração própria (2016)

4.13. Calendarização

Com vista à operacionalização do projeto, encontra-se na tabela em baixo, a calendarização do mesmo com a descrição de iniciativas/atividades a realizar.

TABELA XV:
CALENDARIZAÇÃO DAS AÇÕES

Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17	Fev/17	Mar/17	Abr/17	Mai/17	Jun/17	Jul/17
1										
	2									
			3							
						4				
										5

1	Apresentação do projeto à Direção da ADM Revisão do Plano de negócios
2	Deliberação e aprovação do orçamento
3	Construção da estrutura Implementação das estratégias de marketing para captação de atletas (pré-reservas e reservas) Estabelecimento de parcerias estratégicas
4	Abertura das diferentes modalidades Realização de eventos de abertura
5	Controlo de estratégia e gestão do negócio

Fonte: Elaboração própria (2016)

5. CONCLUSÕES

Com a realização deste PN foi possível analisar a viabilidade da instalação de uma cobertura nos campos exteriores tal como estabelecer uma estratégia de potencialização desse mesmo espaço. Ao longo do PN foi realizado um enquadramento teórico, identificados os diferentes contextos e o ambiente envolvente, uma descrição do negócio caracterizando-o através da sua Missão, Visão e valores, tal como a definição do plano de marketing, uma análise da concorrência da ADM, executado um estudo de mercado com recurso a um inquérito *online* e realizada uma análise financeira de forma a identificar os calcular os diferentes indicadores de avaliação do mesmo. No que diz respeito ao projeto de arquitetura e obra da cobertura, foi apenas referido o essencial e apresentada a planta de espaços de intervenção devido às limitações na dimensão do Trabalho Final de Mestrado e do sigilo solicitado pela Direção da ADM e EML.

Neste PN, o estudo de mercado assumiu uma importância extrema pela forma como os resultados do inquérito, validam a necessidade e aceitação da expansão da ADM por parte do público-alvo, dando inclusive dados informativos sobre as modalidades a criar e as variações de intervalo do preço que são aceites pelo mesmo público-alvo. Relativamente ao plano financeiro, as estimativas de procura foram calculadas tendo em conta a realidade diária das modalidades existentes, para que a estimativa seja o mais realista possível. Considerando ainda a possibilidade da estimativa apresentada não ser concretizada foi realizada uma análise de sensibilidade da procura e do preço de forma a incluir esse fator na análise de

viabilidade. Com o cálculo dos indicadores financeiros, o PN revelou-se viável com um VAL de 60.902 euros, uma taxa interna de rendibilidade de 8,91% e um PBP de 5 anos.

Com a implementação do projeto, a ADM asseguraria assim a sua expansão, e dotando ainda o EML de uma instalação desportiva de melhor qualidade, fator este determinante no mercado privado da educação, sendo capaz de uma melhor rentabilização dos seus espaços e de uma maior cobertura e impacto da sua Missão na comunidade educativa e local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Portuguesa do Ambiente (2016). Plano Nacional de Ação Ambiente e Saúde (PNAAS). Disponível <http://www.apambiente.pt/> [Acesso em 09/09/2016]
- Albuquerque, A., 2006. *Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações*. São Paulo: Summus Editorial.
- Alves, N., Centeno, M. & Novo, Á., 2010. O Investimento em Educação em Portugal: Retornos e Heterogeneidade. *Boletim Económico*, pp. 9-39.
- Ames, C. B. (1989). How to devise a winning business plan. *The Journal of Business Strategy*, 10: 30–36.
- Banco de Portugal Eurosistema (2014). Quadros do Setor. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/> [Acesso em 01/08/2016]
- Banco de Portugal Eurosistema (2015). Boletim Económico. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/> [Acesso em 01/08/2016]
- Bauer, F. (s.d.) Materiais de construção. 5.^a edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1994. 935p.
- Camões, M., Lopes, C. (2008). Fatores associados à atividade física na população portuguesa. *Revista Saúde Pública*, 42(2): 208-16.
- Castrogiovanni G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical link ages. *Journal of Management* 22 (6), 801–822.
- Chwolka, A. & Raith, M., 2012. The value of business planning before start-up - a decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, Volume 27, pp. 385-399.
- Coalter, F. (2007). *A Wider Social Role for Sport: Who's keeping the score?*. London: Routledge.
- Comissão Europeia (2016a). Documento de Trabalho Dos Serviços da Comissão. Relatório relativo a Portugal. Disponível em http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_portugal_pt.pdf [Acesso em 07/09/2016]
- Comissão Europeia (2016b). Recomendação do Conselho relativa ao Programa Nacional de Reformas de Portugal para 2016 e que formula um parecer do Conselho sobre o Programa de Estabilidade de Portugal para 2016. Disponível em http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_portugal_pt.pdf [Acesso em 07/09/2016]
- Comissão Europeia (s.d.). Modelo Europeu Desporto: Documento de reflexão da DG X. Disponível em <http://www.eurored-deporte.net/gestor/documentos/Modelo%20del%20deporte%20portugues.pdf> [Acesso em 20/08/2016]
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Damodaran (2016). *Betas by Setor (US)*. Disponível em: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Acesso em 14/08/2016]
- Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro. Diário da República
- Decreto-Lei n.º 5/2007 de 16 de janeiro. Diário da República n.º 11 – 1.^a Série.
- Delmar, F., Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24 (12), 1165–1185.
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan* - Fourth Edition. Disponível em: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>. [Acesso em 24/04/2016].
- Doherty, A. & Misener, K. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, Volume 23, pp. 457-482.

- Ernst & Young (1997a). *Outline for a business plan*. Disponível em: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic944195.files/Outline%20for%20a%20business%20plan.pdf> [Acesso em 24/04/2016]
- Ernst & Young (2001b). *Guide to producing a Business Plan*. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf. [Acesso em 24/04/2016]
- Gruber, M., MacMillan, I.C., Thompson, J.D., (2008). Look before you leap: market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science* 54, 1652–1655.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books.
- Hindle, K. (1997). *An enhanced paradigm of entrepreneurial business planning*. Unpublished doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Australia.
- HM Government (2010). *National Audit Office*. Disponível em: www.nao.org.uk [Acesso em 10/09/2016]
- Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30 (1), 29–48.
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia Para Um Projeto de Sucesso*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>. [Acesso em 25/01/2016].
- INE, 2016. Conta Satélite do Desporto 2010-2012. *Destaque: informação à comunicação social*, 05 Abril, pp. 1-23.
- Instituto do Desporto de Portugal, I.P. (2011). *Estatísticas do Desporto 1996-2009*. Lisboa. Disponível em <http://www.idesporto.pt/ficheiros/File/LivroEstatistica2009.pdf> [Acesso em 14/06/2016]
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Obtido em 16 de 03 de 2016, de https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- International Data Corporation (2015). *Portugal Tech Insights 2020*. Disponível em: <http://www.cvent.com/events/portugal-tech-insights-2020-idc-nos/> [Acesso em 04/06/2016]
- Kahrs, K. (1995). *Business plans handbook*. Detroit, MI: International Thomson publishing company.
- Kaplan, R. & Norton, D. (s.d.). *Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System*. s.l.:Harvard Business Review.
- Kuratko, Donald F. & David B. Audretsch (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33 (1), 1-17.
- LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil (2008). *Avaliação Ambiental Estratégica do “Estudo para Análise Técnica Comparada das Alternativas de Localização do Novo Aeroporto de Lisboa na Zona da OTA e na Zona do Campo de Tiro de Alcochete*. Disponível em <http://repositorio.lnec.pt:8080/xmlui/handle/123456789/15650> [Acesso em 7/06/2016]
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Disponível em: <https://courses.cs.washington.edu/courses/cse403/02su/WhyBusinessModelsMatter.pdf>. [Acesso em 27/01/2016]
- Maitland, I. (1996). *Successful business plans in a week*. Oxon: UK, Hodder & Stoughton.
- Marinheiro, C., 1998. O Pacto de Estabilidade e a Política Orçamental Portuguesa. *Notas Económicas*, Volume 10, pp. 181-199.
- Mendonça, C. (2010). *Como Criar um Plano de Negócio*. pwc. Disponível em: http://www.bamiscmpet.com.br/arquivos/Como_Criar_um_Plano_de_Negocio_PwC.pdf [Acesso em 27/01/2016].
- Millennium BCP (2016). Disponível em: <https://millenniumbcp.pt/>. [Acesso em 27/07/2016]
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.

- PORDATA (2014). *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. Disponível em: <http://www.pordata.pt/> [Acesso em 27/07/2016]
- Portal das Finanças (2016). *Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado*. Disponível em http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/ [Acesso em 27/07/2016]
- Porter, Michael E. (1996) *"What is Strategy"*, Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Porter,+Michael+E.+\(1996\)+%22What+is+Strategy%22,+Harvard+Business+Review,+Nov/Dec+1996.&ots=4ExRbvEZcy&sig=gNcQhXE_bL0-AqBBbZUcfHkzVVo&redir_esc=y#v=onepage&q=Porter%2C%20Michael%20E.%20\(1996\)%20%22What%20is%20Strategy%22%2C%20Harvard%20Business%20Review%2C%20Nov%2FDec%201996.&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Porter,+Michael+E.+(1996)+%22What+is+Strategy%22,+Harvard+Business+Review,+Nov/Dec+1996.&ots=4ExRbvEZcy&sig=gNcQhXE_bL0-AqBBbZUcfHkzVVo&redir_esc=y#v=onepage&q=Porter%2C%20Michael%20E.%20(1996)%20%22What%20is%20Strategy%22%2C%20Harvard%20Business%20Review%2C%20Nov%2FDec%201996.&f=false) [Acesso em 27/04/2016]
- Quintão, C. (2011). O terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. *Instituto de Sociologia da Faculdade de letras da Universidade do Porto*. Working paper n.º 2 Disponível em: http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf [Acesso em 12/09/2016]
- República Portuguesa (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional 2015-2019*.
- Sahlman, W. A. (1997). *How to Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review. Disponível em: <http://gsl.mit.edu/media/programs/india-bms-summer-2013/materials/how-to-write-a-great-business-plan.pdf>. [Acesso em 24/04/2016].
- Salvatore, V. (2004): A Racionalidade do 3.º setor. In VOLTOLINI, R., Terceiro Setor, Planejamento e Gestão (pp. 17-34). São Paulo: Senac.
- Simões, P. (2014). *Plano de negócios para uma exploração agrícola de mirtilos*. Disponível em repositório aquila do Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Viseu, J., Santos, O., Fernandes, H. & Ribeiro, C. (2002). *O Consumo Desportivo em Portugal*. Observatório interdisciplinar do Porto: Universidade do Minho.

ANEXOS

Anexo I - Resultados desportivos de maior relevo da ADM.

Voleibol	Ginástica	Futsal
4º Lugar do Campeonato Nacional de Juniores Femininos 2011/2012;		
Campeões Regionais Juniores Femininos 2011/2012		
Vice Campeões Regionais Minivolei “A” 2011/2012;		
Campeões Regionais Seniores Femininos 2010/2011;		
3º Lugar da II Divisão Nacional de Seniores Femininos 2010/2011;		Vice Campeão Distrital da II Divisão de Juniores 2009/2010;
Vice Campeões Regionais de Minivolei “A” 2010/2011;		Finalista da Taça A.F.L. por duas vezes 2004/2005 e 2007/2008;
Campeões Regionais Minivolei “B” 2009/2010;		
Vice Campeões Regionais de Minivolei “A” 2009/2010;	Menção honrosa de prata no sarau gímico PlayGim – Amadora 2012	Campeão Distrital da II Divisão de Seniores Masculinos 2004/2005;
Vice Campeões Regionais de Minivolei “B” Masculinos 2009/2010;		Vice Campeão Nacional de Juniores 2002/2003;
Campeões Regionais de Juniores 2005/2006;		Campeão Distrital da I divisão de Juniores Masculinos 2002/2003.
4º Lugar da II Divisão Nacional de Seniores Femininos 2004/2005;		
4º Lugar nacional de Juvenis Femininos 2001/2002;		
Campeões Regionais Juniores Femininos 1999/2000;		
Campeões Regionais Iniciados Femininos 1999/2000;		
Presenças regulares nos Campeonatos Nacionais.		

Anexo II – Análise descritiva da concorrência com base em 6 critérios.

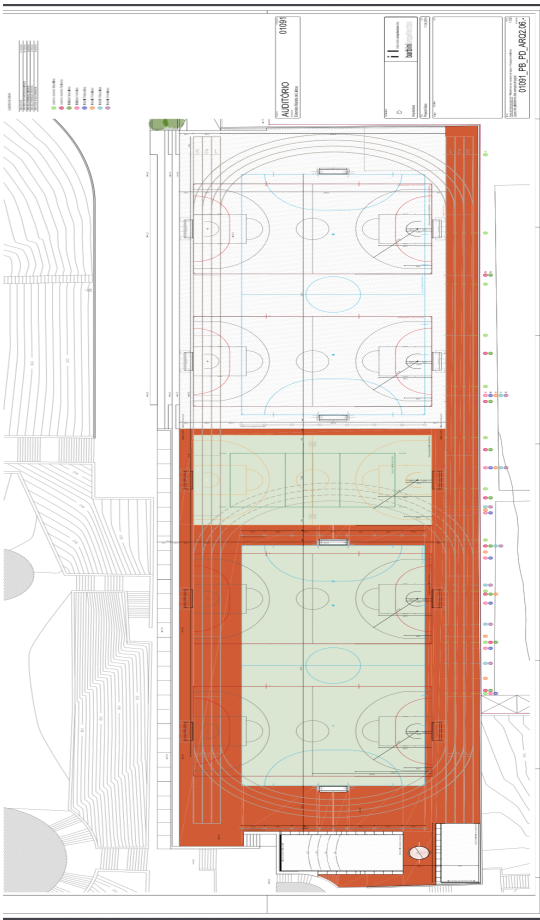
Ginástica	Proximidade	Preço mensalidade	Qualidade Técnico-Pedagógica	Instalações	Valor percebido	Acessos às instalações
Ginásio Clube Português	Praça das Amoreiras - 8,3km	40 €	Muito boa	Muito boas para a prática	Alto	Difícil estacionamento
Sport Lisboa e Benfica	Av. Eusébio da Silva Ferreira - 1km	30 €*	Mediana	Medianas para a prática	Médio	Bons acessos e parque
Sporting Clube de Portugal	Rua Professor Fernando Fonseca - 4,7km	28 €	Mediana	Medianas para a prática	Médio	Bons acessos e parque

Futsal	Proximidade	Preço mensalidade	Qualidade Técnico-Pedagógica	Instalações	Valor percebido	Acessos às instalações
Sport Lisboa e Benfica	Av. Eusébio da Silva Ferreira - 1km	0 €	Muito boa	Muito boas para a prática	Alto	Bons acessos e parque
Sporting Clube de Portugal	Rua Professor Fernando Fonseca -	0 €	Muito boa	Muito boas para a prática	Alto	Bons acessos e parque

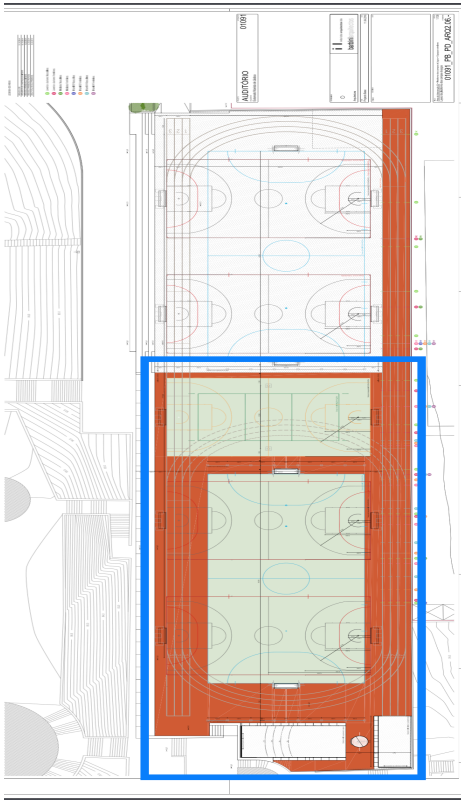
Voleibol	Proximidade	Preço mensalidade	Qualidade Técnico-Pedagógica	Instalações	Valor percebido	Acessos às instalações
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	Campo Grande - 5km	35 €	Muito boa	Muito boas para a prática	Alto	Difícil estacionamento e percurso longo
Clube Voleibol de Lisboa	Rua Neves Costa - 2,5km	20 €	Mediana	Medianas para a prática	Baixo	Bons acessos e parque
Clube Voleibol de Oeiras	Av. D. João I - 25,3km	33 €	Muito boa	Muito boas para a prática	Médio	Bons acessos e parque

Piscina	Proximidade	Preço mensalidade	Qualidade Técnico-Pedagógica	Instalações	Valor percebido	Acessos às instalações
Sport Lisboa e Benfica	Av. Eusébio da Silva Ferreira - 1km		Boa	Muito boas para a prática	Alto	Bons acessos e parque
Junta Freguesia de Benfica	Rua Neves Costa - 2,5km	1x/semana - 20 € 2x/semana 30 € 3x/semana 37,5 €	Mediana	Medianas para a prática	Baixo	Bons acessos e parque
Junta Freguesia Santa Clara	Av. D. João I - 25,3km	1x/semana - 20 € 2x/semana 29 € 3x/semana 35 €	Mediana	Muito boas para a prática	Médio	Bons acessos e parque
Estádio Universitário de Lisboa	Cidade Universitária - 1,5km	1x/semana - 21 € 2x/semana 30,40 € 3x/semana (inexistente)	Mediana	Muito boas para a prática	Médio	Bons acessos e parque

Anexo III – Planta de espaço desportivo exterior



Anexo IV – Planta de espaço exterior com identificação do posicionamento da cobertura



Anexo V – Curriculum Vitae

CARLOS RIBEIRINHAribeirao9@gmail.com

PROFILE

Events Coordinator

Master at TEACHING PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS, Post-Graduated in BUSINESS MANAGEMENT and finishing Master at BUSINESS SCIENCES

- ❖ Sports Events Coordinator, with 6 year experience;
- ❖ Athletics Association Board Member experience;
- ❖ Respected leader as diversified teams manager, for public sports events

WORK EXPERIENCE

SPORTS COORDINATOR AT EXTERNATO MARISTA DE LISBOA, LISBON – 2011 - PRESENT

- ❖ Sports extracurricular activities (Dance, Hip Hop, Judo, Karate, Surf, etc) and curricular activities Coordinator.
- ❖ Coordination and financial management at Semi public pool (1300 internal users and 350 external users).
- ❖ Direct responsible for Sports facilities, external exploration and partnerships. Annual coordination of International event (Olimpiadas Maristas) with 7 different sports, 110 volunteers and 1000/1100 athletes.

DIRECTION BOARD AT A.D.MARISTA, LISBON – 2011- PRESENT

- ❖ Direction Board member and coordination of Associação Desportiva Marista (Sports Club with 500 athletes and 5 different activities).
- ❖ Responsible for strategic direction implementation, sponsors raising and partnerships' establishment, administrative restructuring and human resources management.
- ❖ Networking with different associations, national federations, city council and sports aldermen.

EVENTS COORDINATOR, LISBON – 2012 - 2014

- ❖ Sports running Event (1ª Corrida Marista) - 300 persons event and coordination of 60 employees and volunteers. Raiser of several sponsors, partnerships and audiovisual partners for TV coverage.
- ❖ Event Coordinator -Social Commitment Events - 1400 persons event and coordination of 80 employees and volunteers. Raiser of several sponsors, partnerships and audio-visual/media partners for TV coverage. FlashMob organization and execution with 200 participants.

BRAND AMBASSADOR AT COOL TICKETING, LISBON – 2014 - PRESENT

- ❖ Representation of the Cool Ticketing in Portugal. Engaging new clients and developing relationships using CRM platforms. Creating links to the headquarters and opening a new market of ticketing in sports events.

Address: Rua João Amaral Lote 22.1.1 1750-423 Lisboa Mobile: +351 916 517 004

PHYSICAL EDUCATION TEACHER, EXTERNATO MARISTA DE LISBOA – 2011 - PRESENT

- ♦ Teaching Physical Education and Sports and Human Formation at high school students and a personalized main leadership attached to the role.

EDUCATION

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO - POST GRADUATION IN BUSINESS MANAGEMENT, 2013 - 2014

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS – MASTERS AT TEACHING PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS, 2009-2011

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS – GRADUATION AT TEACHING PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS, 2006-2009

ACTIVITIES

PORTUGUESE FEDERATION OF TABLE TENNIS SPORTS ANNOUNCER FOR TV SPORTS CHANNEL (SPORTTV AND BOLA TV) – 2014 - PRESENT

- ♦ Technical commentator for sports channel at Olympic, European and World games.

VICE-PRESIDENT, NUCLEO ANTIGOS ALUNOS EML, LISBON - 2011 - PRESENT

- ♦ New projects development aiming to offer a valuable proposal and networking capable to generate different opportunities to students and ex-students, via new protocols, partnerships and synergies establishment with reference institutions.

VOLUNTEER, ONGD SED - 2014

- ♦ One and a half month in Chibuluma, Zâmbia, teaching English to 1st grade students (110 students) at Kamakonde Community School. Active help at improving the resources of the school (HR and physical structures) by giving formation to the non certificate teachers and building new boards and structures for the classes. Daily interaction with the community.

TABLE TENNIS PLAYER - 1998 - 2013

- ♦ Player at Sport Lisboa e Benfica and Sporting Club of Portugal. National team representation between 2003 - 2007.

TABLE TENNIS COACH, SPORTING CLUBE DE PORTUGAL, LISBON - 2010 - 2012

- ♦ Table tennis Youth Coach. Two national team championships with júnior and cadete teams.

SKILLS

SOCIAL

- Basic interaction skills
- Empathy
- Dealing with conflict
- Team spirit;
- Adaptation capability to new environments;
- Constantly searching for new challenges.

ORGANIZATIONAL

- Leadership capability;
- Project and team management capability;
- Goal setting and their prosecution;
- Creative thinking and entrepreneur
- Critical
- Compromise
- Responsibility
- Conflict management.

Address: Rua João Amaral Lote 22.1.1 1750-423 Lisboa Mobile: +351 916 517 004

Anexo VI – Plano Financeiro (IAPMEI)**Tabela 1 – Pressupostos**

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2017	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Taxa de IVA - Vendas	0%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	2,25%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	2,50%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	0,00%	NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> $R(Tx \text{ actualização}) = Rf + p^\circ$
Prémio de risco de mercado - $(Rm-Rf)^*$ ou p°	5,96%	
Beta empresas equivalentes	0,03%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	

Tabela 2 – Volume de Negócios

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Basquetebol	5 966	11 970	13 766	15 142	15 899	16 694	17 529
Taxa de crescimento		100,64%	15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Ginástica Pré-representação	10 362	13 514	15 541	17 095	17 950	18 848	19 790
Taxa de crescimento		30,42%	15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Aluguers Externos	8 740	11 362	13 066	14 373	15 092	15 846	16 638
Taxa de crescimento		30,00%	15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Atletismo e Ténis	8 120	16 240	18 676	20 544	21 571	22 649	23 782
Taxa de crescimento		100,00%	15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
TOTAL	33 188	53 086	61 049	67 154	70 512	74 037	77 739

Tabela 3 – Necessidades de Fundo de Maneio

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500	500
Clientes	2 766	4 424	5 087	5 596	5 876	6 170	6 478
Inventários							
Estado	695	851	871	898	912	928	944
*							
*							
TOTAL	3 961	5 775	6 458	6 994	7 288	7 598	7 922
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores	1 332	1 630	1 668	1 719	1 748	1 778	1 808
Estado							
*							
TOTAL	1 332	1 630	1 668	1 719	1 748	1 778	1 808
Fundo Maneio Necessário	2 629	4 145	4 790	5 274	5 541	5 820	6 114
Investimento em Fundo de Maneio	2 629	1 516	646	484	266	280	294

Tabela 4 – Investimento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investimento	182 629	1 516	646	484	266	280	294
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%	102%
Necessidades de financiamento	186 300	1 500	700	500	300	300	600

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos	15 891	28 597	34 291	38 485	40 791	43 213	45 764
Capital							
Outros instrumentos de capital							
Empréstimos de Sócios	150 000						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito							
Subsídios	30 000						
TOTAL	195 891	28 597	34 291	38 485	40 791	43 213	45 764

Tabela 5 – Plano de Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ORIGENS DE FUNDOS							
Meios Libertos Brutos	19 988	36 930	44 521	50 113	53 188	56 418	59 818
Capital Social (entrada de fundos)							
Outros instrumentos de capital	180 000						
Empréstimos Obtidos							
Desinvest. em Capital Fixo							
Desinvest. em FMN							
Proveitos Financeiros	46	165	311	477	654	843	843
Total das Origens	200 034	37 095	44 831	50 591	53 842	57 261	60 661
APLICAÇÕES DE FUNDOS							
Inv. Capital Fixo	180 000						
Inv Fundo de Maneio	2 629	1 516	646	484	266	280	294
Imposto sobre os Lucros		4 109	8 374	10 308	11 748	12 561	13 415
Pagamento de Dividendos							
Reembolso de Empréstimos							
Encargos Financeiros							
Total das Aplicações	182 629	5 624	9 019	10 792	12 014	12 840	13 709
Saldo de Tesouraria Anual	17 405	31 471	35 812	39 799	41 828	44 421	46 952
Saldo de Tesouraria Acumulado	17 405	48 876	84 688	124 487	166 315	210 736	257 688
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	6 575	23 625	44 365	68 212	93 421	120 470	120 471
Soma Controlo	10 830	25 250	40 322	56 275	72 894	90 265	137 217

Tabela 6 – Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		60%	15%	10%	5%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	37%	47%	51%	52%	53%	54%	55%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	7%	12%	14%	15%	14%	14%	15%
Rendibilidade do Activo	9%	16%	19%	19%	19%	18%	20%
Rotação do Activo	18%	26%	28%	28%	27%	26%	27%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	29%	37%	31%	26%	22%	19%	17%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	23%	33%	45%	55%	65%	74%	90%
Solvabilidade Total	120%	126%	136%	147%	160%	173%	171%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	0,07	0,18	0,31	0,46	0,61	0,78	0,77
Liquidez Reduzida	0,07	0,18	0,31	0,46	0,61	0,78	0,77

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	19 988	36 930	44 521	50 113	53 188	56 418	59 818
Grau de Alavanca Operacional	122%	111%	109%	108%	107%	107%	106%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	99%	99%	99%	98%	99%

Tabela 7 – Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-166 738	27 082	33 645	38 001	40 525	42 934	45 470
WACC	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Factor de actualização	1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Fluxos actualizados	-166 738	27 081	33 644	37 999	40 522	42 930	45 465
	-166 738	-139 657	-106 013	-68 014	-27 492	15 438	60 902
Valor Actual Líquido (VAL)	60 902						
	#NUM!	-84%	-46%	-21%	-6%	3%	9%
Taxa Interna de Rentabilidade	8,91%						
Pay Back period	5	Anos					

Anexo VII – Imagem ilustrativa de estruturas de cobertura



Fonte: Imarfer, 2016

Anexo VIII – Questionário aos Encarregados de Educação

Q1 Este questionário destina-se a recolher informações para a realização de uma dissertação de Mestrado, no ISEG – Universidade de Lisboa, em que se pretende analisar o interesse na abertura de novas atividades da Associação Desportiva Marista e a viabilidade na requalificação e cobertura dos campos exteriores do Externato Marista de Lisboa. Garantimos a total confidencialidade nas respostas e asseguramos que a sua utilização será exclusivamente para os fins do estudo do projeto. Agradecemos desde já a sua colaboração.

Q3 O seu Educando faz alguma atividade na Associação Desportiva Marista (ADM)?

- ☐ Sim (1)
☐ Não (2)

O seu Educando faz alguma atividade na Associação Desportiva Marista (ADM)? Sim Is Selected

Q4 Qual (is)?

- ☐ Futsal (1)
☐ Ginástica (2)
☐ Voleibol (3)
☐ Natação (4)

O seu Educando faz alguma atividade na Associação Desportiva Marista (ADM)? Sim Is Selected

Q5 Que mais-valias considera diferenciadoras do desporto na ADM perante os restantes clubes desportivos?

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Localização Geográfica (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade com Externato Marista de Lisboa (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupação com valores (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação e Formação (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço das atividades (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horários das atividades (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade das instalações (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade técnica dos treinadores (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O seu Educando faz alguma atividade na Associação Desportiva Marista (ADM)? Sim Is Selected

Q6 Qual a importância de cada uma das razões, listadas abaixo, para que o seu educando esteja inscrito na ADM?

	Nada Importante (1)	Importante (2)	Indiferente (3)	Importante (4)	Muito Importante (5)
Localização Geográfica (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade com Externato Marista de Lisboa (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupação com valores (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação e Formação (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço das atividades (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horários das atividades (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade das instalações (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade técnica dos treinadores (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O seu Educando faz alguma atividade na Associação Desportiva Marista (ADM)? Sim Is Selected

Q18 Ordene, baseado num critério de relevância para o dia-a-dia, as maiores necessidades da ADM (critério mais relevante em cima).

- _____ Fisioterapeuta (1)
- _____ Equipamentos (2)
- _____ Psicólogo (3)
- _____ Academia de apoio ao estudo (4)
- _____ Projeto de Voluntariado com as equipas (5)
- _____ Transporte (6)
- _____ Outro(s) (7)

Q7 Atualmente o seu educando faz alguma(s) atividade(s) inserida(s) noutra clube desportivo para além da ADM?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Atualmente o seu educando faz alguma(s) atividade(s) inserida(s) noutra clube desportivo para além... Sim Is Selected

Q8 Que atividade(s)?

- ☐ Futsal (1)
- ☐ Ginástica (2)
- ☐ Voleibol (3)
- ☐ Nataação (4)
- ☐ Outro (5)

Q9 Qual?

Q10 Gostaria que o seu Educando realizasse mais atividades desportivas?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Q11 Qual(is)?

- ☐ Futsal (1)
☐ Voleibol (2)
☐ Basquetebol (3)
☐ Ténis (4)
☐ Atletismo (5)
☐ Natação (6)
☐ Ginástica (7)

Q14 A Associação Desportiva Marista, em parceria com o Externato Marista de Lisboa, encontra-se a estudar a possibilidade de vir a realizar uma requalificação dos espaços exteriores e uma posterior cobertura dos mesmos. Esta requalificação tem como objetivo a melhoria dos recursos espaciais, a abertura de novas atividades e uma gestão de espaços mais diversificada.

Q15 Qual o interesse em realizar as seguintes atividades nesses novos campos cobertos?

- ☐ Voleibol (1)
☐ Basquetebol (2)
☐ Atletismo (3)
☐ Ténis (4)
☐ Futsal (5)

Q17 Na(s) atividade(s) escolhida(s), e perante o preço praticado atualmente na ADM, quanto estaria disposto a pagar?

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Menos 5 a 10% (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igual (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais 5 a 10% (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais 11 a 20% (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 Idade:

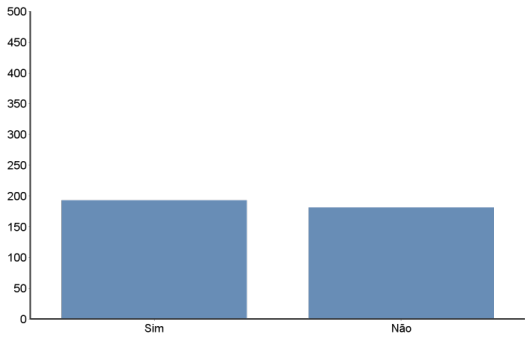
- ☐ 20 - 25 anos (1)
☐ 26 - 30 anos (2)
☐ 31 - 35 anos (3)
☐ 36 - 40 anos (4)
☐ 41 - 45 anos (5)
☐ 46 - 50 anos (6)
☐ 51 - 55 anos (7)
☐ 56 - 60 anos (8)
☐ > 60 anos (9)

Q1 Sexo:

- ☐ Masculino (1)
☐ Feminino (2)

Anexo IX – Resultados do questionário

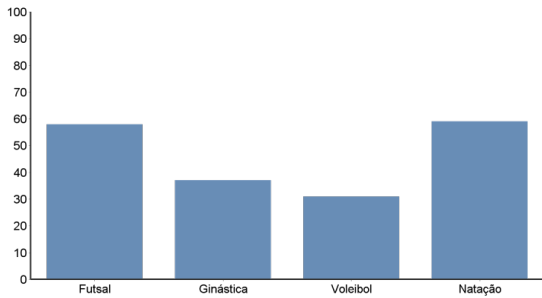
O seu educando faz alguma atividade na Associação Desportiva Marista (ADM)?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim	<div></div>	193	51.60%
2	Não	<div></div>	181	48.40%
Total			374	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	2	1.48	0.25	0.50	374	374

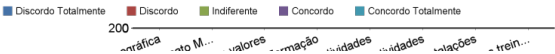
Qual (is)?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Futsal	<div></div>	58	31.35%
2	Ginástica	<div></div>	37	20.00%
3	Voleibol	<div></div>	31	16.76%
4	Natação	<div></div>	59	31.89%
Total			185	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	4	2.49	1.52	1.23	185	185

Que mais-valias considera diferenciadoras do desporto na ADM perante os restantes clubes desportivos?



#	Question	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Response	Average Value
1	Localização Geográfica	2	-	8	56	82	148	4.46
2	Proximidade com Externato Marista de Lisboa	2	1	4	33	108	148	4.65
3	Preocupação com valores	4	4	12	72	56	148	4.16
4	Educação e Formação	3	5	10	71	59	148	4.20
5	Preço das atividades	9	20	26	74	19	148	3.50
6	Horários das atividades	4	6	13	89	36	148	3.99
7	Qualidade das instalações	12	25	19	71	21	148	3.43
8	Qualidade técnica dos treinadores	2	11	14	81	40	148	3.99

Statistic	Localização Geográfica	Proximidade com Externato Marista de Lisboa	Preocupação com valores	Educação e Formação	Preço das atividades	Horários das atividades	Qualidade das instalações	Qualidade técnica dos treinadores
Min Value	1	1	1	1	1	1	1	1
Max Value	5	5	5	5	5	5	5	5
Mean	4.46	4.65	4.16	4.2	3.5	3.99	3.43	3.99
Variance	0.52	0.49	0.79	0.75	1.15	0.74	1.36	1.36
Standard Deviation	0.72	0.7	0.89	0.86	1.07	0.86	1.17	1.17
Total Responses	148	148	148	148	148	148	148	148
Total Respondents	148	148	148	148	148	148	148	148

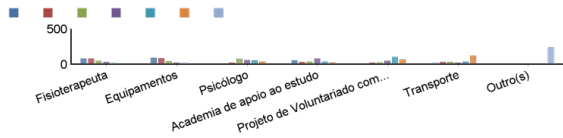
Qual a importância de cada uma das razões, listadas abaixo, para que o seu educando esteja inscrito na ADM?



#	Question	Nada Importante	Importante	Indiferente	Muito Importante	Response	Average Value
1	Localização Geográfica	2	3	6	53	82	4.44
2	Proximidade com Externato Marista de Lisboa	1	4	1	33	107	4.65
3	Preocupação com valores	2	6	11	56	71	4.29
4	Educação e Formação	3	6	6	57	74	4.32
5	Preço das atividades	4	8	27	71	36	3.87
6	Horários das atividades	2	5	12	61	66	4.26
7	Qualidade das instalações	8	9	17	65	47	3.92
8	Qualidade técnica dos treinadores	1	5	13	59	68	4.29

Statistic	Localização Geográfica	Proximidade com Externato Marista de Lisboa	Preocupação com valores	Educação e Formação	Preço das atividades	Horários das atividades	Qualidade das instalações	Qualidade técnica dos treinadores
Min Value	1	1	1	1	1	1	1	1
Max Value	5	5	5	5	5	5	5	5
Mean	4.44	4.65	4.29	4.32	3.87	4.26	3.92	4.29
Variance	0.62	0.49	0.77	0.8	0.89	0.73	1.18	1.18
Standard Deviation	0.79	0.7	0.88	0.89	0.94	0.86	1.09	1.09
Total Responses	146	146	146	146	146	146	146	146
Total Respondents	146	146	146	146	146	146	146	146

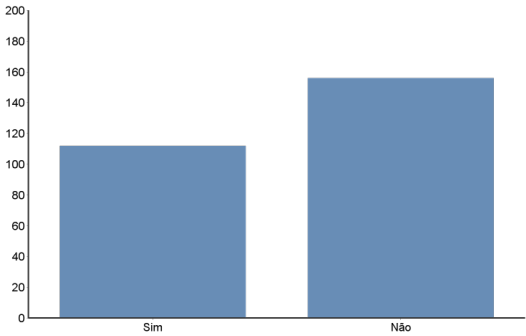
Ordene, baseado num critério de relevância para o dia-a-dia, as maiores necessidades da ADM (critério mais relevante em cima).



#	Answer	Rank1	Rank2	Rank3	Rank4	Rank5	Rank6	Rank7	Responses	Mean
1	Fisioterapeuta	82	78	51	34	16	4	0	265	2.38
2	Equipamentos	92	85	42	24	16	6	0	265	2.26
3	Psicólogo	10	19	76	57	53	39	11	265	4.08
4	Academia de apoio ao estudo	53	30	37	79	39	21	6	265	3.41
5	Projeto de Voluntariado com as equipas	3	20	27	47	102	63	3	265	4.61
6	Transporte	15	32	31	21	35	121	10	265	4.63
7	Outro(s)	10	1	1	3	4	11	235	265	6.63
Total		265	265	265	265	265	265	265	-	-

Statistic	Fisioterapeuta	Equipamentos	Psicólogo	Academia de apoio ao estudo	Projeto de Voluntariado com as equipas	Transporte	Outro(s)
Min Value	1	1	1	1	1	1	1
Max Value	6	6	7	7	7	7	7
Mean	2.38	2.26	4.08	3.41	4.61	4.63	6.63
Variance	1.66	1.71	2.08	2.72	1.58	3.02	1.59
Standard Deviation	1.29	1.31	1.44	1.65	1.26	1.74	1.26
Total Responses	265	265	265	265	265	265	265

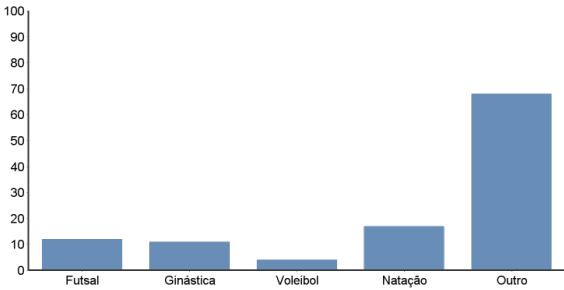
Atualmente o seu educando faz alguma(s) atividade(s) inserida(s) noutra clube desportivo para além da ADM?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim		112	41.79%
2	Não		156	58.21%
Total			268	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	2	1.58	0.24	0.49	268	268

Que atividade(s)?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Futsal		12	10.71%
2	Ginástica		11	9.82%
3	Voleibol		4	3.57%
4	Natação		17	15.18%
5	Outro		68	60.71%
Total			112	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	5	4.05	2.02	1.42	112	112

Qual?

Atletismo Badminton Ballet Basketball Basquetebol Canoagem Corrida Dança

Equitacao **Equitação** Escola Esgrima Fu **Futebol** Futsal

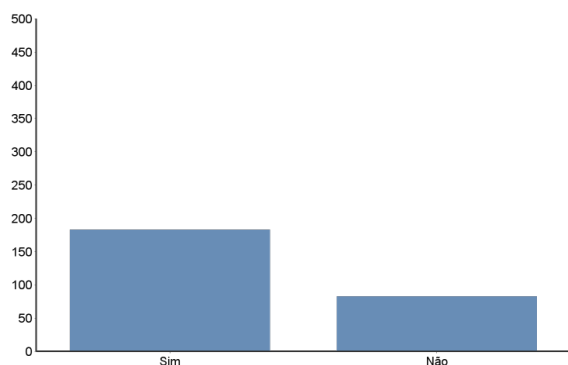
Golfe Ioga Jiu Jiu Judo Karaté Kung Kwon Moderna Natação Padel Remo Rugby Tae

Taekondoo Taekwondo Tenis Tkid **Ténis**

Text Entry
Dança
ESGRIMA
Ténis
Futebol
Futebol
Ténis
Padel
futebol
taekondoo
Kung Fu

Statistic	Value
Respondents	68

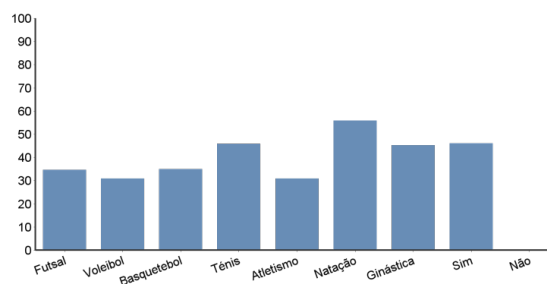
Gostaria que o seu Educando realizasse mais atividades desportivas?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Sim	<div style="width: 68.80%;"></div>	183	68.80%
2	Não	<div style="width: 31.20%;"></div>	83	31.20%
	Total		266	100.00%

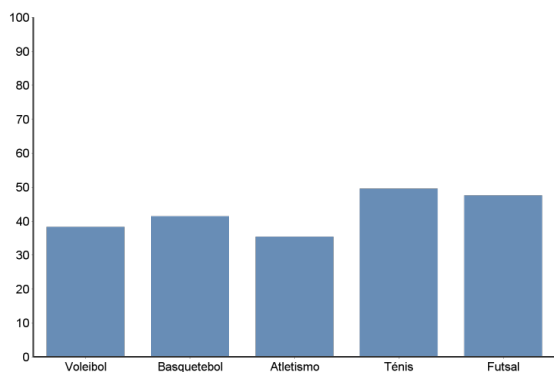
Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	2	1.31	0.22	0.46	266	266

Qual(is)?



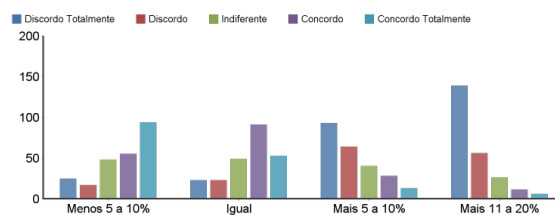
#	Question	Responses	Mean
1	Futsal	175	34.59
2	Voleibol	175	30.82
3	Basquetebol	174	34.89
4	Tênis	174	45.84
5	Atletismo	174	30.94
6	Natação	174	55.89
7	Ginástica	174	45.33
x1	Sim	-	-
x2	Não	-	-

Qual o interesse em realizar as seguintes atividades nesses novos campos cobertos?



#	Question	Responses	Mean
1	Voleibol	239	38.29
2	Basquetebol	240	41.42
3	Atletismo	239	35.43
4	Tênis	239	49.52
5	Futsal	240	47.60

Na(s) atividade(s) escolhida(s), e perante o preço praticado atualmente na ADM, quanto estaria disposto a pagar?



#	Question	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Response	Average Value
1	Menos 5 a 10%	25	17	48	55	94	239	3.74
2	Igual	23	23	49	91	53	239	3.54
3	Mais 5 a 10%	93	64	40	28	13	238	2.18
4	Mais 11 a 20%	139	56	26	11	6	238	1.69

Statistic	Menos 5 a 10%	Igual	Mais 5 a 10%	Mais 11 a 20%
Min Value	1	1	1	1
Max Value	5	5	5	5
Mean	3.74	3.54	2.18	1.69
Variance	1.76	1.47	1.5	1.02
Standard Deviation	1.33	1.21	1.22	1.01
Total Responses	239	239	238	238
Total Respondents	239	239	238	238

